

На правах рукописи

ТЫН ВИКТОР КОНСТАНТИНОВИЧ

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К
ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЗЕЯ**

Специальность 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика
(стандартизация и управление качеством продукции)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург — 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Научный руководитель доктор экономических наук, доцент
Васильева Елена Васильевна

Официальные оппоненты: **Антонова Ирина Ильгизовна**
доктор экономических наук, доцент ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)», проректор по инновационно-проектной деятельности
Злобина Наталья Васильевна
доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», директор Института дополнительного профессионального образования

Ведущая организация Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва**»

Защита состоится «___» _____ 2026 года в ___ часов ___ минут на заседании диссертационного совета 24.2.386.02 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета

Хорева Л.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях глобализации и цифровизации существенно возрастает роль музеев как ключевых институтов сохранения культурного наследия и драйверов социально-экономического развития общества. Современный музей рассматривается не только как хранитель коллекций, но и как динамичный культурно-образовательный центр, влияющий на социальную интеграцию, туристическую привлекательность территории и формирование национальной идентичности. В 2022 г. Международным советом музеев (ICOM) утвердил новое определение музея, которое акцентирует инклюзивность, просветительскую функцию и участие сообщества в деятельности музея. Эти тенденции подчёркивают высокую актуальность совершенствования управления музейной деятельностью в современных условиях.

Одновременно с ростом общественной значимости музеев изменяются и требования посетителей к качеству музейных услуг. Аудитория ожидает не только сохранности экспонатов, но и высокого уровня сервиса, интерактивных форм представления материалов, вовлечения в образовательные программы и коммуникацию. В практику внедряются новые концепции музейного развития. В частности, концепция «партисипативного музея» предполагает активное участие посетителей в создании музеем уникального опыта. Применение принципов «экономики впечатлений» служит повышению привлекательности музейных экспозиций. Многие учреждения активно осваивают цифровые технологии (виртуальные экскурсии, мультимедийные экспозиции, онлайн-сервисы) для расширения аудитории и повышения эффективности работы. Возрастает внимание к доступности и инклюзивности: реализуются программы для различных групп населения, включая людей с ограниченными возможностями здоровья. Всё это свидетельствует о необходимости обновления традиционных подходов к управлению музеями и ориентации на повышение качества предоставляемых услуг.

Практика показывает, что существующие управленческие модели в музейной сфере не всегда успевают адаптироваться к новым вызовам. В отраслевых исследованиях отмечается недостаточная эффективность применения современных методов менеджмента в музеях. В частности, выявлен дефицит системного подхода к обеспечению качества музейных услуг: несмотря на реализацию отдельных инициатив, в музеях отсутствует целостная система управления качеством, отвечающая возросшим ожиданиям общества. Отдельные исследования указывают, что отечественные музеи зачастую не имеют достаточных методических ресурсов для оценки и повышения эффективности своей

деятельности, включая стандартизацию процессов и применение показателей качества. Таким образом, существует объективная потребность в разработке и внедрении новых инструментов и методик управления качеством музейных услуг. Актуальность данного исследования обусловлена назревшей необходимостью совершенствования системы управления качеством в музеях с учётом современных тенденций и потребностей общества.

Степень разработанности темы исследования. Различные аспекты развития проектной деятельности музеев и управления качеством музейных услуг освещались многими исследователями. Стратегические и организационные особенности реализации музейных проектов рассматривались в работах О. Н. Ган, Н. А. Мельниковой, Е. В. Васильевой, С. В. Захарова. Теоретико-методические основы оценки качества услуг (в том числе в музейной сфере) разработаны в трудах В.В. Окрепилова, Е. А. Горбашко, Н. В. Фадеевой, Злобиной Н.В., Н.Ю. Четыркиной, Т.И. Леоновой, Т.А. Салимовой, И.И. Антоновой, О. В. Безруковой, Н.Ф. Вотолкиной, С. Н. Кузьминой, Н.А. Бонюшко других авторов, обосновавших необходимость адаптации принципов всеобщего менеджмента качества (TQM) и стандартов ISO серии 9000 к социокультурной сфере.

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов показал, что большинство существующих методик ориентированы на отдельные стороны качества или заимствуют универсальные подходы, не учитывая специфики музейных проектов. Такая ситуация свидетельствует о наличии методологической лакуны: до сих пор не разработана целостная, ориентированная на посетителя система оценки и обеспечения качества проектной деятельности музея.

Выявляется противоречие между объективной потребностью в повышении качества и эффективности проектов музеев в современных условиях и недостаточной разработанностью и внедрением современных методов управления качеством в музейной практике. Поиск путей и разработка инструментов совершенствования системы управления качеством музейных услуг (прежде всего, качества проектной деятельности музея) обусловили выбор направления и темы исследования, формулировку цели и задач, а также объекта и предмета исследования.

Цель исследования — разработка теоретических, методических основ и практических рекомендаций проведения комплексной оценки качества проектной деятельности государственного музея, направленной на повышение эффективности и конкурентоспособности музейных услуг.

Задачи диссертационного исследования:

1. Разработать классификацию музейных проектов с учетом определения качества проектной деятельности музея.
2. Исследовать особенности оценки качества проектной деятельности в музее и разработать методические решения для оценки качества для оценки качества и повышения эффективности проектной деятельности музея.
3. Предложить критерии и показатели для комплексной оценки качества музейных проектов.
4. Разработать методические решения для непрерывного мониторинга качества проектов государственного музея на основе цифровых инструментов. Сформулировать практические рекомендации по улучшению качества проектной деятельности для государственных музеев.

Объектом исследования является проектная деятельность государственных музеев, рассматриваемая как часть их управленческой и сервисной функций. Объект охватывает совокупность процессов планирования, реализации и оценки музейных проектов, направленных на развитие услуг музея.

Предмет исследования — методические подходы, модели и показатели оценки качества проектной деятельности музеев, то есть совокупность конкретных методик и инструментария, с помощью которых измеряется качество результатов музейных проектов и степень удовлетворения потребностей аудитории.

Теоретической основой диссертационной работы служат ключевые и основополагающие труды отечественных и зарубежных исследователей по вопросам теории и практики управления качеством, разработке методических подходов к оценке качества проектной деятельности организаций социокультурной сферы.

Методологическую основу исследования составил системный подход в сочетании с процессным и ситуационным подходами к управлению. При разработке методического подхода к оценке качества проектной деятельности учитывались принципы устойчивого развития, клиентоориентированности и data-driven менеджмента. В качестве теоретической базы применены концепции всеобщего управления качеством (TQM), а также международные и национальные стандарты в области управления проектами и качеством. В частности, учтены требования и рекомендации таких нормативных документов, как ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 58184–2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения» и ГОСТ Р ИСО 10006–2019 (ISO 10006:2017) «Менеджмент качества. Руководящие указания по

менеджменту качества в проектах». Опора на указанные стандарты позволила сформировать строгую нормативную базу для предлагаемого методического подхода к оценке качества.

В ходе исследования применялся комплекс общенаучных и специальных методов, соответствующих цели и задачам работы. Проведён аналитический обзор литературы по теме и нормативный анализ стандартов (национальных ГОСТ Р и международных ISO), что позволило выявить текущий научный задел и учесть формальные требования к проектной деятельности и качеству услуг. Для всесторонней оценки факторов внешней и внутренней среды музея использовались методы стратегического анализа, в том числе PEST- и SWOT-анализ. Применён кейс-метод: детально изучены несколько ключевых проектов Государственного Эрмитажа (2021–2023 гг.) с целью апробации разработанной методики в реальных условиях. Для обработки эмпирических данных использованы статистические и экономико-математические методы и социологические методы, комплексное применение которых с учетом интеграции различных типов данных (количественных и качественных, теоретических и эмпирических) обеспечили всестороннее решение поставленных задач и повысили обоснованность выводов исследования.

Информационную базу исследования составили официальные статистические и аналитические материалы, нормативно-правовые документы, а также эмпирические данные, полученные в ходе практической апробации разработанного методического подхода. В работе использованы данные федерального статистического наблюдения в сфере культуры, материалы Министерства культуры Российской Федерации, информационно-аналитические отчёты и внутренние статистические данные государственных музеев.

Обоснованность результатов исследования определяется использованием апробированных научных подходов и методов к исследованию управления качеством проектной деятельности в организациях социокультурной сферы, которые нашли практическое применение в рамках реализации в государственном музее и прошли практическую проверку на результативность и эффективность.

Достоверность полученных результатов обеспечивается использованием проверенных методик, репрезентативностью данных и подтверждением выводов независимыми источниками. Применение общепризнанных подходов стратегического и качественного анализа (включая SWOT-анализ) и строгих количественных методов (таких как метод анализа иерархий, АНР) обуславливает валидность методологической базы исследования. Комплексный характер исследования — сочетание теоретических обобщений, статистического

анализа и социологических измерений — гарантирует непротиворечивость и устойчивость выводов. Эмпирическую базу работы составили многолетние отчёты одного из крупнейших музеев страны (Государственного Эрмитажа), что обеспечивает высокий уровень надёжности исходной информации. Выборка социологических опросов посетителей сформирована по принципам репрезентативности, благодаря чему полученные отзывы достоверно отражают мнение целевой аудитории. Стабильное возрастание интегрального индекса качества проектов от года к году при внедрении разработанной системы подтвердило воспроизводимость результатов, а совпадение выявленных тенденций с экспертными оценками музейных специалистов свидетельствует о высокой достоверности выводов исследования.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация соответствует требованиям Паспорта научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (стандартизация и управление качеством продукции), в том числе, п. 12.3 - Стандартизация, оценка соответствия и информационное обеспечение в системе технического регулирования и управления качеством продукции.; п. 12.7 - Организационно-экономические проблемы формирования и мониторинга систем управления качеством на предприятии (в организации).

Научная новизна исследования состоит в разработке и научном обосновании методических положений комплексной оценки качества проектной деятельности государственного музея, включающих типологизацию музейных проектов, интегральную модель оценки качества, систему критериев и показателей, а также цифровой инструментарий непрерывного мониторинга, что расширяет теоретико-методический аппарат обеспечения качества услуг в сфере культуры и формирует практическую основу для стандартизированного управления качеством музейных проектов.

Наиболее существенными результатами исследования, обладающими научной новизной и полученными лично соискателем, являются следующие:

1. Разработана авторская комплексная классификация музейных проектов (по масштабу, сложности, целям, составу участников и др.) на основе уточненного понятия «проектная деятельность музея». Отличие авторской классификации от существующих заключается в выделении классификационного признака согласно направлениям деятельности музея (просветительская, хранение, реставрация и др.) и стандартной типологии проектной деятельности (масштаб, сложность, целевая направленность, состав участников и др.), что позволяет учесть

стандартизированный подход при организации проектной деятельности в учреждении культуры (музее).

2. Разработан методический подход для оценки качества проектной деятельности музея на основе модели Компас Качества (Quality Compass (QC) Модель–QC объединяет единый набор регламентированных процедур и метрик качества на всех этапах проектной деятельности музея и направлена на оценку и улучшение качества музейных проектов. Настоящая модель разработана на основе концепции Homo Lego и принципах со-творчества (co-creation) с потребителями музейных продуктов/услуг, которые позволяют обеспечить единые подходы к планированию, мониторингу и улучшению качества музейных проектов.

3. Предложен и обоснован комплекс критериев и индикаторов качества, на основе концепции Homo Lego, который учитывает количественные параметры (посещаемость, финансирование, сроки) и качественные показатели (удовлетворённость, лояльность аудитории, степень со-творчества с посетителями). Впервые введён показатель «качество впечатления посетителя», отражающий субъективную ценность полученного аудиторией продукта/услуги и позволяет измерять эмоционально-когнитивный отклик аудитории на реализованный проект.

4. Разработан методический подход для непрерывного мониторинга качества проектов государственного музея на основе цифровых инструментов, включающий обоснование использования внутренних информационных систем и цифровых платформ для непрерывного мониторинга и контроля качества проектной деятельности музея. На основе модели QC разработан цифровой WI-дашборд качества проектов, интегрированный во внутреннюю информационную систему музея, что позволит оперативно отслеживать ключевые показатели качества, выявлять отклонения и поддерживать принятие управленческих решений на основе данных (data-driven), повышая оперативность и прозрачность управления качеством.

5. Сформулированы практические рекомендации по совершенствованию системы управления качеством проектов в государственном музее, включающие необходимые изменения в структуре управления музеем, внедрение регулярных процедур сбора обратной связи от посетителей и сотрудников, мотивация персонала на достижение показателей качества, адаптация нормативных стандартов к внутренним регламентам музея.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных представлений о проектном управлении в сфере культуры и об оценке качества услуг в музейной деятельности. Введено уточнённое

определение понятия «проектная деятельность музея» и предложена новая классификация видов музейных проектов, что способствует систематизации знаний в области экономики культуры и менеджмента музейных организаций. Кроме того, исследование обогащает теорию управления качеством услуг за счёт интеграции современных концепций, учитывающих эмоционально-когнитивные факторы: так, учтена модель вовлечения посетителя Homo Lego и принципы совместного создания ценности (co-creation), акцентирующие активную роль потребителя услуг. Данный междисциплинарный подход расширяет научную методологию оценки качества услуг культуры, соединяя классические стандарты качества с ориентиром на восприятие аудитории.

Практическая значимость исследования определяется высокой прикладной ценностью полученных результатов для сферы культуры, в том числе для государственных музеев. Разработанные критерии и методический подход к оценке качества проектной деятельности могут быть непосредственно использованы в практике управления при планировании, мониторинге и анализе музейных проектов. Апробация предложенного подхода проведена на базе Государственного Эрмитажа, при этом его методологические принципы обладают отраслевой нейтральностью благодаря опоре на международные стандарты качества, что обеспечивает возможность адаптации системы критериев и показателей к условиям музеев различного масштаба и профиля. Тиражируемость разработанных методических решений создаёт предпосылки для распространения лучших практик управления качеством и повышения конкурентоспособности музейных услуг в целом.

Апробация работы проведена как в научной среде, так и на практике. Основные результаты исследования докладывались и получили одобрение на международных и всероссийских научно-практических конференциях «Музей и проблемы культурного туризма» (Государственный Эрмитаж, Санкт-Петербург — 2020, 2022, 2023), «II национальной межвузовской научно-методической конференции» (Санкт-Петербург — 2018); ключевые положения опубликованы в рецензируемых профильных изданиях «Евразийский юридический журнал», «Вестник Национальной академии туризма», «Reports Scientific Society». Предложенная методика оценки качества прошла успешную проверку в реальных условиях: она внедрена экспериментально на ряде проектов Государственного Эрмитажа (2021–2023 гг.), по итогам чего зафиксировано улучшение показателей качества и подтверждена реализуемость рекомендаций. Таким образом, выводы диссертационной работы признаны научным сообществом, а

разработанные подходы подтвердили свою эффективность и применимость в практике музейного управления.

Публикации результатов исследования. По материалам диссертационного исследования автором были опубликованы 8 статей общим объемом 4,07 п.л. (вклад автора – 1,97 п.л.), из них статьи в изданиях, рекомендованных ВАК (общим объемом 2,02 п.л. (вклад автора – 1,02 п.л.),

Диссертация включает введение, три главы, заключение и список литературы (156 источников). Объем работы — 178 страниц, 8 рисунков, 17 таблиц.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Разработана авторская комплексная классификация музейных проектов (по масштабу, сложности, целям, составу участников и др.) на основе уточненного понятия «проектная деятельность музея». Отличие авторской классификации от существующих заключается в выделении классификационного признака согласно направлениям деятельности музея (просветительская, хранение, реставрация и др.) и стандартной типологии проектной деятельности (масштаб, сложность, целевая направленность, состав участников и др.), что позволяет учесть стандартизированный подход при организации проектной деятельности в учреждении культуры (музее).

В современных условиях музейная сфера, выступая важной частью региональной экономики культуры, претерпевает значительные изменения, требуя новых подходов к управлению проектной деятельностью и качеством предоставляемых услуг. Проектно-ориентированный подход позволяет музеям оперативно реагировать на изменяющиеся запросы аудитории и эффективно реализовывать культурно-образовательные инициативы. В этом контексте сформулировано авторское определение понятия «проектная деятельность музея», отражающее её специфическую роль как особой формы творческого взаимодействия музея с обществом, направленную на воплощение миссии музея посредством временных целенаправленных инициатив (проектов). Понятие «проектной деятельности музея» введено в исследование как системный подход, позволяющий формализовать и описать совокупность мероприятий, реализуемых музеем в форме проектов. При этом предполагается, что такие проекты имеют чёткие цели, ограниченные сроки реализации и фиксированный бюджет, а также привлекают разнообразные ресурсы

(человеческие, материальные, финансовые и др.). Проектный характер деятельности обеспечивает концентрацию усилий музея на достижении конкретных результатов (например, создание новой выставки или проведение образовательного мероприятия) и стимулирует инновационный подход к выполнению музейных функций. Особое внимание уделено специфике музейных проектов, принципиально отличающихся от коммерческих: их приоритетной целью служит культурно-просветительская миссия музея, что должно отражаться в применяемых критериях оценки. В определении особое внимание уделено двойкой природе музейных проектов: они комбинируют творческое содержание (создание новых экспозиций, образовательных программ, цифрового контента) и структурированную административную основу (планирование, бюджетирование, контроль). Таким образом, проектная деятельность рассматривается не только как организационно-технический процесс, но и как форма реализации миссии музея через инновационные инициативы.

На основе сформулированного определения уточнена комплексная классификация музейных проектов по нескольким ключевым признакам (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация музейных проектов (авторская разработка)

Классификационные признаки	Типы проектов				
	По масштабу (размеру) проекта	<i>Малый</i>	<i>Средний</i>		<i>Мегапроект</i>
По сложности	<i>Простой</i>	<i>Организационно сложный</i>	<i>Технически сложный</i>	<i>Ресурсно сложный</i>	<i>Комплексно сложный</i>
По срокам реализации	<i>Краткосрочный</i>	<i>Средний</i>		<i>Долгосрочный</i>	
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	<i>Фондосберегающие</i>		<i>Сервисно-ориентированные</i>	<i>Инновационно-пилотные</i>	<i>Вовлекающие (со-творческие)</i>
По совокупности проектов	<i>Моно-проект</i>		<i>Мульти-проект</i>		
По уровню участников	<i>Отечественный:</i> <i>- государственный;</i> <i>- территориальный;</i> <i>- местный.</i>		<i>Международный</i>		
По характеру целевой задачи	<i>Научный</i> <i>Развлекательный</i> <i>Образовательный.</i>		<i>Приобретение,</i> <i>Реставрация,</i> <i>Чрезвычайный.</i>		
По главной причине возникновения проекта	<i>Открывшиеся возможности</i>		<i>Пополнение коллекции</i> <i>Реставрация</i>		
	<i>Чрезвычайная ситуация</i>				

Констатировано, что музейные проекты часто сочетают в себе несколько признаков (например, образовательный международный проект высокой сложности), что требует гибкого подхода к их анализу и планированию. Такая классификация позволяет систематизировать разнообразие музейных проектов и выделять их основные типовые характеристики для последующего анализа и эффективного управления. Данная систематизация обеспечивает формальную основу для унифицированного анализа музейных проектов и разработки соответствующего подхода к оценке качества для каждой выделенной категории.

2. Разработан методический подход оценки качества проектной деятельности музея. Ключевым элементом системы является модель Компас Качества – Quality Compass (QC). Модель–QC объединяет единый набор регламентированных процедур и метрик качества на всех этапах проектной деятельности музея и направлена на оценку и улучшение качества музейных проектов. Настоящая модель разработана на основе концепции Номо Lego и принципах со-творчества (co-creation) с потребителями музейных продуктов/услуг, которые позволяют обеспечить единые подходы к планированию, мониторингу и улучшению качества музейных проектов.

Предложенная классификация музейных проектов позволила разработать комплексный методический подход оценки качества музейных проектов. В основе которого лежит систематизация существующих подходов к оценке качества музейных услуг и проектов на основе сравнительного анализа преимуществ и ограничений, а также области применения в деятельности музея. Систематизация позволила выделить основные парадигмы качества (нормативно-стандартизированная (ориентирована на соблюдение требований стандартов и регламентов), классическая (концепции всеобщего управления качеством TQM, фокус на внутренних процессах и культуре качества), маркетинговая (ориентация на удовлетворенность и впечатления посетителей, модели типа SERVQUAL/HISTOQUAL), управленческая (оценка по достижению стратегических целей и показателей эффективности KPI) и инновационная (участие аудитории и анализ цифровых метрик)), а также для каждого подхода определить характерные критерии качества и область применения в практике музеев. Каждый из рассмотренных подходов дает лишь частичную оценку качества и не обеспечивает комплексного охвата всех результатов проектной деятельности музея (табл. 2). Нормативные стандарты обеспечивают минимально гарантированный уровень качества и сопоставимость показателей между музеями, но не

охватывают ценностные аспекты впечатлений аудитории. Маркетинговые методики ориентированы на мнение посетителей и эмоциональный эффект, однако остаются субъективными и не отражают вклад проекта в выполнение миссии музея. КPI-подход увязывает оценку с целями развития и удобен для управленческого мониторинга, но редуцирует понятие качества до набора количественных индикаторов, не показывая глубину культурного воздействия на публику. Инновационные цифровые и партисипативные инструменты открывают новые измерения качества (вовлеченность, интерактивность, персонализация опыта), однако пока не стандартизированы и применяются фрагментарно. Между тем, использование вышеперечисленных подходов в комплексе позволит произвести многоаспектную оценку качества проектной деятельности в музее.

Таблица 2 – Сравнительный анализ основных подходов к оценке качества музейных услуг

Подход	Фокус оценки	Инструменты	Сильные стороны	Ограничения
Нормативный (стандарты)	Соответствие стандартам, нормативам	ISO, ГОСТ, критерии	Обеспечивает минимальный уровень качества; сопоставимость результатов между музеями	Игнорирует восприятие посетителей; негибкий, не учитывает творческую специфику
Классический (TQM)	Внутренние процессы, культура качества	TQM-принципы	Непрерывное улучшение процессов; вовлечение персонала; системность управления	Не выделяет специфических критериев качества музея (впечатления, миссия)
Маркетинговый (SERVQUAL, HOMO LEGO)	Восприятие и удовлетворенность посетителей	Опросы, анкеты (SERVQUAL, HISTOQUAL), показатели лояльности	Учитывает мнение аудитории; измеряет качество через впечатления и эмоции; стимулирует клиентоориентацию	Субъективность показателей; может не отражать стратегических результатов и ценности для общества
Управленческий (KPI)	Выполнение целей, эффективность ресурсов	KPI (посещаемость, доходы, планы), сбалансированные показатели	Привязка к стратегическим целям музея; наглядность и количественность; удобство мониторинга для управления	Ограниченная полнота – «не все, что считается, – ценно»; не напрямую отражает качество впечатлений

Иновационный (цифровой, партиципативный)	Вовлеченность аудитории, цифровой опыт	Аналитика больших данных, соцсети, участие посетителей (co-creation)	Улавливает новые аспекты качества: взаимодействие, доступность, персонализация опыта; повышает социальную значимость музея	Новизна методик – отсутствие стандартов; сложность измерения вовлеченности количественно; разрозненные эксперименты
---	--	--	---	---

Комплексный подход, интегрирующий разные аспекты оценки качества музейных проектов позволил сформировать интегрированную модель оценки качества проектной деятельности музея «Компас качества» QC, которая объединяет достоинства TQM и SERVQUAL, устраняя их недостатки. Её создание продиктовано потребностью совместить две взаимодополняющие плоскости оценки: внутреннюю результативность проекта для самого музея и внешнюю ценность, воспринимаемую посетителями. В QC качество музейного проекта трактуется двуединым образом: как вклад проекта в реализацию миссии и целей музея, и как степень позитивного опыта и вовлечённости аудитории. Тем самым устраняется разрыв между внутренними KPI и внешней удовлетворённостью, характерный для прежних подходов. Концептуально QC впитывает идеологию TQM — системность, процессный подход, непрерывное улучшение — и одновременно опирается на клиент-ориентированные метрики из сервиса, но дополняет их учётом миссии и активным участием аудитории. В табл. 3 представлено сравнение ключевых принципов моделей применительно к музейным проектам.

Таблица 3 – Возможности TQM, SERVQUAL и QC для оценки проектной деятельности музеев

Аспект	TQM (всеобщее управление качеством)	SERVQUAL (сервисная модель качества)	Интегральный индекс качества QC (Компас качества)
<i>Основной фокус оценки</i>	Внутренние процессы и стандарты работы музея; соответствие установленным требованиям и отсутствие «дефектов» в услугах.	Восприятие качества посетителем; уровень сервисного обслуживания по ключевым для клиента параметрам (надежность, эмпатия, и т.д.).	Интегральный результат проекта: эффективность для музея + ценность для аудитории; выполнение миссии музея и создание устойчивой культурной ценности наряду с удовлетворённостью посетителей.

<i>Роль посетителя</i>	Пассивный получатель услуги; внешняя оценка учитывается опосредованно (через жалобы, опросы удовлетворённости), но посетитель не участвует в формировании услуги.	Ключевой эксперт по качеству: удовлетворённость аудитории является решающим критерием; посетитель рассматривается как «клиент, которого нужно удовлетворить».	Со-автор культурного опыта: посетитель активно вовлекается в проект как участник и партнёр по созданию ценности (принципы co-creation и концепция <i>Homo Lego</i>). Качество рождается во взаимодействии музея и аудитории.
<i>Понимание качества</i>	Соответствие продукта/услуги заданным стандартам и ожиданиям; «качество = отсутствие брака» и достижение внутренних целей организации.	Качество как удовлетворённость посетителя: степень, в которой сервис оправдывает или превосходит ожидания клиента. Измеряется через разрыв между ожиданием и восприятием.	Качество как успешность проекта в создании ценности: степень, в которой проект одновременно способствует реализации стратегических целей музея и обеспечивает позитивный, значимый опыт для публики.
<i>Учет миссии и ценностей</i>	Миссия и общественная ценность музея находятся <i>вне прямого контекста</i> модели; акцент на операционной эффективности (качество процессов).	Социокультурная миссия музея не отражена явно; фокус на качестве услуги «здесь и сейчас» для отдельного потребителя.	Миссия интегрирована в оценку: критерии качества включают вклад проекта в просвещение, сохранение наследия, развитие аудитории и другие стратегические задачи музея. Проект оценивается с позиции его значимости для общества.
<i>Подход к улучшениям</i>	Непрерывное совершенствование внутренних процессов (цикл PDCA и т.п.), превентивный контроль качества, обучение персонала и тиражирование лучших практик.	Управление качеством через мониторинг обратной связи от посетителей и устранение выявленных «разрывов» в уровне сервиса (GAP-анализ).	Двойная петля улучшений: постоянное совершенствование внутренних процессов и совместное с аудиторией развитие предложений. Модель НQC предполагает, что музей учится не только на внутренних показателях, но и на опыте взаимодействия с публикой, вовлекая её в со-творчество новых качественных практик.

Эта сопоставительная характеристика показывает эволюцию фокуса: от внутренних регламентов и контроля дефектов (TQM) через ориентацию на качество обслуживания глазами посетителя (SERVQUAL) — к интегральной оценке, включающей совместное со-творчество ценности музеем и Homo Lego потребителей.

На основании вышесказанного и с учетом международных стандартов менеджмента качества проектов предлагается авторское определение понятия «качество музейного проекта» - качество музейного проекта — комплексная характеристика проекта, отражающая степень достижения стратегических целей и миссии музея и одновременно степень позитивного переживания и вовлечённости аудитории, достигнутых в ходе проекта.

3. Предложен и обоснован комплекс критериев и индикаторов качества, на основе концепции Homo Lego, который учитывает количественные параметры (посещаемость, финансирование, сроки) и качественные показатели (удовлетворённость, лояльность аудитории, степень со-творчества с посетителями). Впервые введён показатель «качество впечатления посетителя», отражающий субъективную ценность полученного аудиторией продукта/услуги и позволяет измерять эмоционально-когнитивный отклик аудитории на реализованный проект.

Комплексный подход к оценке качества проектной деятельности, обоснование качества проекта музея не только не только с позиции достижения стратегических целей музея, но и ожидания посетителя позволили построить интегрированную модель оценки качества на основе принципов стандартизации и сотворчества, поэтому в состав модели QS входят два основных взаимосвязанных блока оценки качества: «эффективность» и «ценность» (рис. 1).

Блок «эффективность» ориентирован на внутренние показатели реализации проекта и соответствие установленным стандартам. Он включает критерии, характеризующие результативность и рациональность проектной деятельности: достижение целей проекта в заданные сроки и бюджет, эффективность использования ресурсов, соблюдение регламентированных процессов и требований стандартов по управлению проектами. Данный блок позволяет оценить, насколько эффективно осуществляется выполнение проекта с точки зрения управления и соблюдения стандартов, регламентирующих проектную деятельность.

Блок «эффективность» относится к традиционным методам оценки эффективности музейных проектов, которые обычно фокусируются на количественных показателях и соответствии установленным

стандартам. Однако такого подхода оказалось недостаточно для полного понимания влияния проекта на посетителей.

Рисунок 1 – Иерархическая структура показателей модели QC

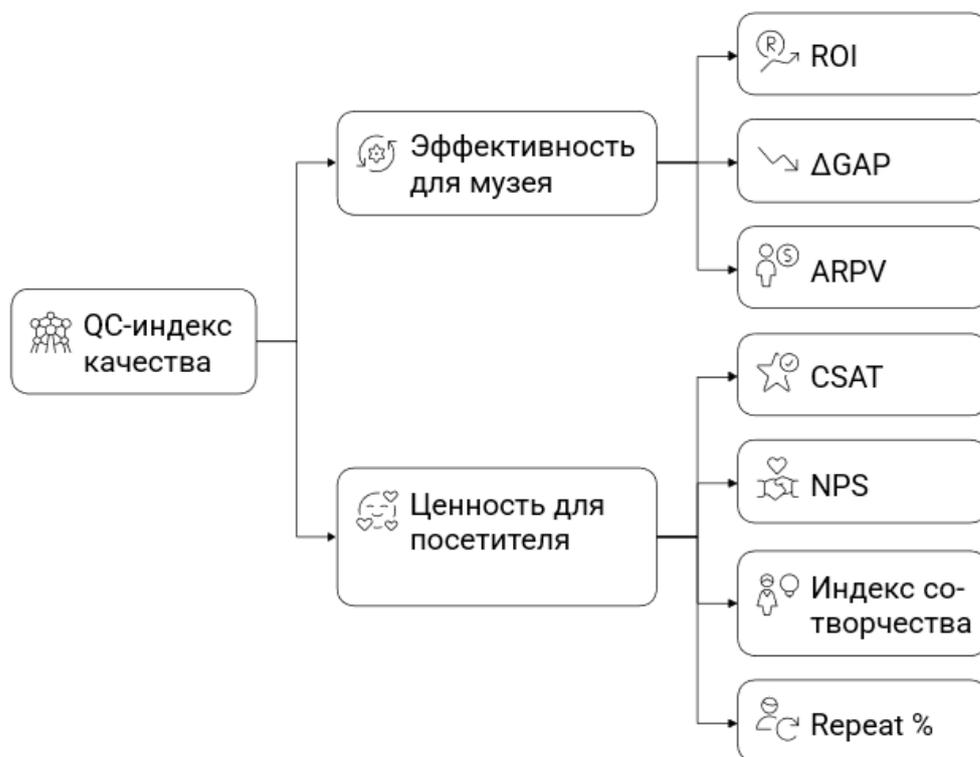


Рисунок 1 – Иерархическая структура показателей модели QC

При анализе существующих методов оценки качества музейных проектов выявлена характерная проблема — недостаточный учёт восприятия самого посетителя. В связи с этим введён новый показатель «качество впечатления посетителя», предназначенный для комплексной оценки результатов проекта с точки зрения непосредственного восприятия аудиторией. Данный показатель определяется как интегральная метрика, отражающая степень соответствия реализованного музейного проекта ожиданиям посетителей, а также глубину и эмоциональную насыщенность их впечатлений. При этом подчёркивается, что «качество впечатления посетителя» включает в себя не только рациональные оценки (содержательную насыщенность и информативность проекта), но и эмоциональную составляющую (степень вдохновения, эстетическое восприятие и культурное обогащение). Показатель формирует блок «ценность» модели QC.

Блок «ценность» фокусируется на внешних эффектах и значимости проекта для заинтересованных сторон (посетителей, партнеров и общества). В этот блок включены показатели, отражающие качество создаваемого культурного продукта и степень

удовлетворенности аудитории: уровень инновационности и уникальности содержания, образовательный и социальный эффект, степень вовлечения аудитории, удовлетворенность посетителей и их лояльность. Таким образом, «ценность» показывает, какую пользу и впечатление проект приносит внешней аудитории и насколько он соответствует миссии музея.

Такой комплексный подход объединяет разрозненные ранее методики и служит средством формализации понятия «качество проекта» в музейной практике. Инициативы по формализации «качества впечатления посетителя» дополняются разработкой соответствующих метрик и критериев для их измерения. Для практической реализации введённой концепции разработан комплекс критериев и индикаторов качества музейных проектов, сочетающий количественные и качественные параметры. Алгоритм расчета интегрального показателя наглядно демонстрирует блок-схема (рис. 2).



Рисунок 2 Блок-схема расчета интегрального показателя QC

Двухблочная агрегатная структура модели QC отражается в формуле расчета: сначала вычисляются взвешенные оценки внутри каждого блока («эффективность для музея» и «ценность для посетителя»), затем они объединяются в единый индекс с учётом значимости каждого блока. Общая формула интегральной оценки QC представляет собой взвешенную сумму нормированных показателей по двум группам:

$$QC = \alpha \sum_{i=1}^M w_i^{(m)} Q_i^{\text{norm}} + \beta \sum_{j=1}^N w_j^{(v)} Q_j^{\text{norm}}, \quad (1)$$

где Q_i — показатели блока эффективности (для музея), Q_j — показатели блока ценности (для посетителей); $w_i^{(m)}$ — веса i -го показателя музея (ROI , ΔGAP , $ARPV$), $w_j^{(v)}$ — веса j -го показателя посетителей ($CSAT$, NPS , CoC , $Repeat\%$); $M = 3$, $N = 4$ — количество показателей в каждом блоке. Коэффициенты α и β — весовые доли самих блоков (верхнего уровня), при этом $\alpha + \beta = 1$. Например, если обоим блокам придается равная значимость, то $\alpha = \beta = 0,5$.

В работе предложен алгоритм расчёта интегрального показателя QC по формуле (1):

1. Собрать фактические данные всех семи KPI для оцениваемого проекта музея (ROI , ΔGAP , $ARPV$, $CSAT$, NPS , CoC , $Repeat\%$).
2. Нормализовать каждое значение в зависимости от типа показателя, получив Q_i^{norm} и Q_j^{norm} .
3. Задать веса блоков α и β (например, 0,5 и 0,5) и веса показателей $w_i^{(m)}$, $w_j^{(v)}$ (полученные любым методом, предложенным ранее).
4. Вычислить взвешенные суммы по блокам: I_{museum} и I_{visitor} .
5. Рассчитать QC как $\alpha \cdot I_{\text{museum}} + \beta \cdot I_{\text{visitor}}$.
6. Проинтерпретировать полученное значение с учётом контекста (сравнить с предыдущими проектами, с эталонными значениями и т.д.).

Методологической основой привлечения посетителей к оценке качества проектов служит концепция Homo Lego, введенная в культурологической литературе как образ современного «человека-конструктора». Согласно Чукурову А.Ю., Homo Lego — это «человек, который сам конструирует себя», при этом во взаимодействии с культурой он активно использует образы и элементы, подобно собиранию конструктора. В контексте музейных проектов эта концепция означает признание посетителя активным участником и соавтором экспозиций. Применение подхода со-творчества (*co-creation*) предполагает совместную работу кураторов и аудитории над содержанием выставок: посетители привлекаются к созданию музейных событий, делятся идеями и отзывами, что делает качество проектов более ориентированным на конечного потребителя. Таким образом, модель QC организует цикл «планирования – вовлечение – оценки – улучшения» с учётом обратной связи от Homo Lego-потребителей посредством принципов со-творчества.

4. Обоснована необходимость использования внутренних информационных систем и цифровых платформ для непрерывного мониторинга и контроля качества проектной деятельности музея. На основе модели QC разработан цифровой VI-дашборд качества

проектов, интегрированный во внутреннюю информационную систему музея, что позволит оперативно отслеживать ключевые показатели качества, выявлять отклонения и поддерживать принятие управленческих решений на основе данных (data-driven), повышая оперативность и прозрачность управления качеством.

В работе обоснована необходимость внедрения цифровых платформ и внутренних информационных систем для мониторинга качества проектной деятельности музея. Интеграция цифровых инструментов является неотъемлемой частью модели QC, обеспечивая сбор, обработку и наглядную визуализацию данных о ходе реализации проектов. Предложена концепция BI-дашборда качества проектов — специализированного аналитического модуля, встроенного во внутреннюю информационную систему музея. BI-дашборд предоставляет руководству и кураторам наглядные метрики и индикаторы качества в режиме реального времени, что позволяет оперативно отслеживать прогресс проектов и принимать обоснованные управленческие решения.

Мониторинг качества основан на принципе агрегации ключевых показателей (KPI), отражающих разные аспекты эффективности и ценности проектов. Основные показатели включают как финансово-экономические, так и социокультурные метрики качества (табл. 4).

Таблица 4 – Расчёт ключевых показателей качества музейного проекта

Метрика (обозначение)	Формула расчёта	Метрика (обозначение)	Формула расчёта
ROI – возврат на инвестиции проекта	$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\% \text{ (2)}$	CSAT – индекс удовлетворённости	Число респондентов, давших высокую оценку $CSAT = \frac{\text{удовлетворенности}}{\text{Общее число опрошенных}} \times 100\% \text{ (5)}$
ΔGAP – отклонение от регламента	$\Delta GAP = \frac{\text{Факт} - \text{План}}{\text{План}} \times 100\% \text{ (3)}$	NPS – индекс лояльности посетителей	$NPS = (\% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}) \text{ (6)}$
ARPV – средний доход на посетителя	$ARPV = \frac{\text{Общий доход от проекта}}{\text{Число посетителей}} \text{ (4)}$	Co-creation – индекс со-творчества	Число посетителей, принявших участие в совместных активностях $CoC = \frac{\text{активности}}{\text{Общее число посетителей}} \times 100\% \text{ (7)}$
QC-индекс – интегральное качество	Формула 1	Repeat% – доля повторных посетителей	Число повторных посетителей $Repeat\% = \frac{\text{повторных посетителей}}{\text{Общее число посетителей}} \times 100\% \text{ (8)}$

Консолидированное представление основных метрик в BI-дашборде позволяет оперативно отслеживать динамику показателей, выявлять отклонения от целевых значений и быстро реагировать на риски. Подобный подход обеспечивает принятие управленческих

решений на основе объективных данных (data-driven): руководители могут мгновенно видеть, какие проекты работают неэффективно, а также оценивать влияние изменений на удовлетворенность посетителей.

5. Сформулированы практические рекомендации по совершенствованию системы управления качеством проектов в государственном музее, реализация которых позволит перейти к современной модели управления, ориентированной на данные и удовлетворённость посетителей. В их числе – создание отдела (или рабочей группы) по качеству проектов, внедрение регулярных процедур сбора обратной связи от посетителей и сотрудников, мотивация персонала на достижение показателей качества, адаптация нормативных стандартов к внутренним регламентам музея. Реализация предложенных мер на базе Государственного Эрмитажа показала улучшение ключевых показателей качества проектов и продемонстрировала возможность тиражирования данного опыта в других учреждениях культуры.

На основе интегральной модели оценки качества проектной деятельности музея QC для Государственного Эрмитажа была разработана модель Эрмитажный компас качества (Hermitage Quality Compass — HQC). Для всестороннего анализа проектной деятельности Государственного Эрмитажа применяется система методов, обеспечивающих оценку текущих условий. В диссертационном исследовании проведён комплексный анализ внешней и внутренней среды Государственного Эрмитажа. Внешний анализ выполнен с использованием метода PEST, выявившего ключевые политические (государственная поддержка, законодательство по сохранению культурного наследия, международное сотрудничество), экономические (туристический поток, бюджетное финансирование, состояние экономики страны), социальные (демографические изменения, образовательный уровень, культурные приоритеты общества) и технологические (цифровизация музейных процессов, развитие виртуальных и мультимедийных сервисов) факторы влияния на музейную деятельность. Одновременно проведён анализ внутренних ресурсов и возможностей Эрмитажа — ценностного фонда, кадрового потенциала, организационной структуры и материально-технической базы. На основе идентификации сильных и слабых сторон, возможностей и угроз сформирована сводная матрица соответствий факторов SWOT-анализа, представлена в табл. 5.

При детальном рассмотрении сильных сторон Эрмитажа отмечены уникальность музейной коллекции, высокий профессионализм персонала, международный престиж и наличие государственных ресурсов. Среди слабых сторон выделены

ограниченные выставочные площади, износ инфраструктуры и отставание в некоторых технологических аспектах. Возможности определены в развитии цифровых платформ и расширении образовательных программ, укреплении международного сотрудничества и открытии новых источников финансирования. К числу внешних угроз отнесены экономические и геополитические риски (санкции, спад туризма) и усиливающаяся конкуренция со стороны современных форм досуга.

Таблица 5 – Матрица соответствий

		Внутренние факторы	
		Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внешние факторы	Возможности (O)	O5 Инновационные технологии в реставрации + S1 Уникальная коллекция S2 Мировое признание + O2 Расширение культурной дипломатии	W1 Ограниченность финансовых ресурсов + O3 Диверсификация источников дохода W2 Проблемы с доступностью + O1 Развитие виртуальных туров W3 Сложности управления потоками посетителей + O4 Развитие образовательных программ
	Угрозы (T)	T1 Геополитическая напряженность + S3 Высокая квалификация персонала T4 Изменения в потребительских предпочтениях + S4 Инновационные проекты T5 Экономическая нестабильность + S5 Поддержка государства	W4 Износ инфраструктуры + T3 Рост конкуренции W5 Нехватка кадров в регионах + T2 Пандемии и эпидемии

Для оценки конкурентной среды применена модель пяти сил Портера. Проанализированы уровень соперничества между музеями и культурными площадками, угроза появления новых культурных проектов и альтернативных форм досуга, влияние поставщиков культурного контента (художников, кураторов, фондохранилищ) и потребителей (посетителей, спонсоров), а также возможности стратегического сотрудничества. Анализ выявил необходимость

усиления конкурентных преимуществ Эрмитажа посредством внедрения инновационных выставочных проектов и расширения сервисов для посетителей. Проведён анализ стейкхолдеров музея: определены заинтересованные стороны — государственные органы культуры и образования, международные партнёры (музеи, фонды), спонсоры, научно-образовательные институты, сотрудники Эрмитажа и посетители. Установлены их ключевые интересы и степень влияния на стратегию музея, что позволяет учитывать ожидания и требования различных групп при формулировании стратегических направлений развития. Миссия Государственного Эрмитажа сформулирована как универсальное сохранение и популяризация мирового культурного наследия, обеспечение доступности искусства для широких слоёв населения и укрепление культурно-просветительской роли музея.

В рамках апробации модели оценки качества Quality Compass (QC) проведена оценка проектной деятельности Государственного Эрмитажа. Оценивание осуществлялось по четырём группам критериев: результативности (оценка степени достижения целей), эффективности (соотношение полученных результатов и затраченных ресурсов), удовлетворённости аудитории (уровень восприятия и удовлетворения посетителей) и вклада в миссию (соответствие целей проекта миссии Эрмитажа), отражающих ключевые аспекты деятельности. В качестве витринных проектов выделены «Музыкальный Эрмитаж», «Один день в Эрмитаже», «Раннее открытие» и «Вечернее/Ночное посещение», реализуемые за период 2021–2023 гг. Каждый проект оценивался по указанным группам критериев с применением модели QC. Для каждого проекта рассчитывался интегральный показатель качества, позволяющий провести их сравнительный анализ по совокупности критериев (Рис. 3).

Проведённый анализ позволил выявить как сильные, так и слабые стороны проектной деятельности Эрмитажа. Наблюдаются области высокой результативности и эффективности, однако отмечены и зоны, требующие улучшения. На основе полученных оценок сформулированы управленческие выводы, направленные на оптимизацию организации витринных проектов, повышение качества их реализации и усиление позиций Эрмитажа в долгосрочной перспективе. Также определены основные тенденции дальнейшего развития музейных проектов. Таким образом, практическое применение методики к реальным данным показало её высокую универсальность и реализуемость. Полученные результаты свидетельствуют о том, что предложенный подход обеспечивает объективную оценку эффективности музейных инициатив в различных форматах и масштабах и может быть воспроизведён на других примерах проектной деятельности. Такая практика подчеркивает

прикладную ценность методики и новизну её комплексного подхода, нацеленного на специфику музея.

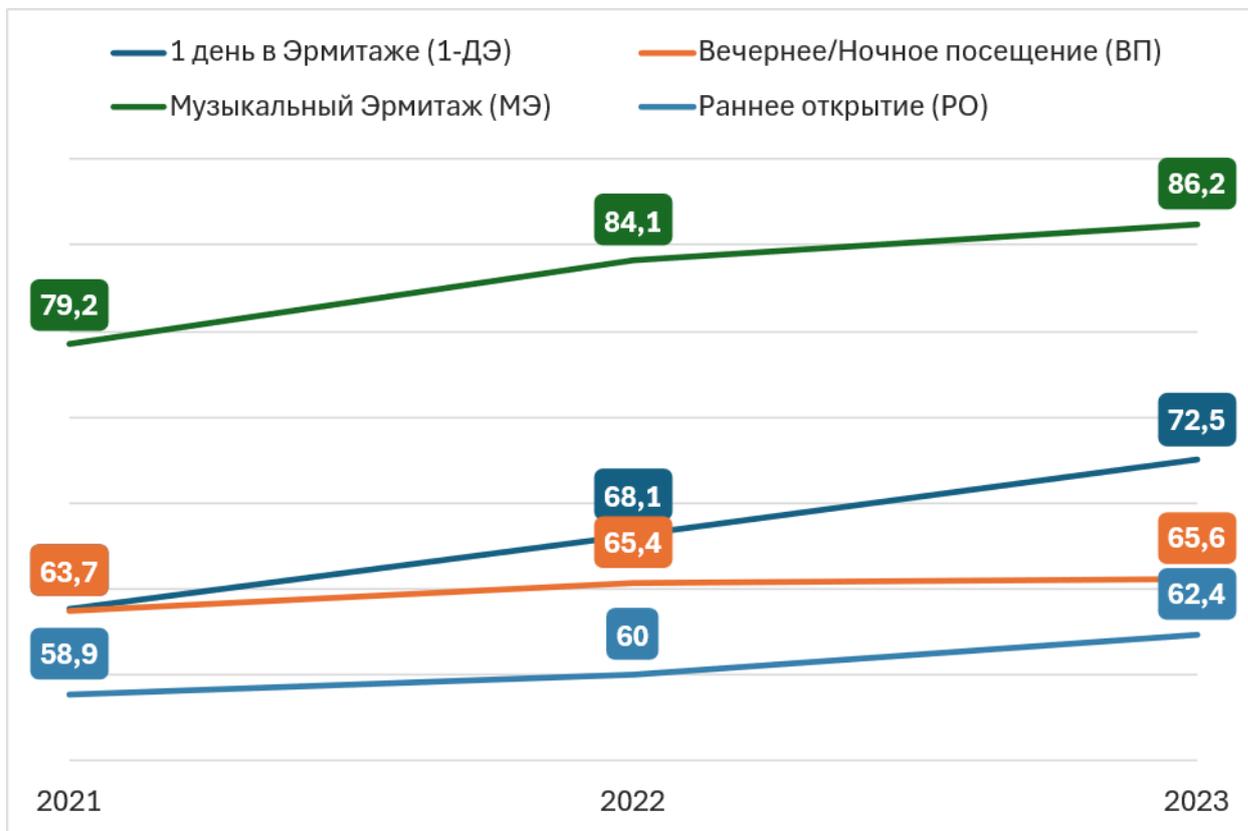


Рисунок 3 – Интегральный индекс качества (IQI) витринных программ Государственного Эрмитажа (2021–2023 гг.)

В результате апробации IQI автором разработаны методические рекомендации поэтапного внедрения модели IQI в практику управления качеством проектной деятельности государственного музея. Структура этапов внедрения IQI включает последовательные фазы от предварительной диагностики текущей системы проектного управления до полной интеграции модели IQI в операционную практику музея.

Ключевыми принципами интеграции IQI в деятельность музея определены: непрерывный мониторинг показателей качества проектов (систематическая оценка результатов на каждом этапе и корректировка планов при отклонениях); чёткое распределение ролей и зон ответственности сотрудников в рамках проектной деятельности (назначение ответственных за качество на уровне руководства проектами и исполнителей); использование современных цифровых инструментов для планирования, коммуникации и контроля (внедрение программных средств управления проектами и баз данных для отслеживания качества). Предложенная методика адаптивна и применима к музеям различного профиля и масштаба: гибкость модели IQI позволяет учитывать специфику коллекций, ресурсную

обеспеченность и организационную структуру конкретного музея, обеспечивая универсальность и эффективность рекомендаций.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования достигнута поставленная цель: разработан и научно обоснован методический подход к оценке качества проектной деятельности музея. Решение задач исследования позволило сформировать целостный инструментарий оценки, ориентированный на специфику музейной сферы и требования управления качеством.

Обоснована авторская классификация музейных проектов, разработанная на основе уточнения содержания понятия «проектная деятельность музея» и комплексного понимания качества, включающего достижение целей проектов, эффективность использования ресурсов, удовлетворённость целевых аудиторий и вклад проектов в реализацию миссии музея. Это обеспечило возможность типологизации проектов по традиционным направлениям музейной деятельности и универсальным признакам проектного менеджмента, что способствует стандартизации проектной работы в учреждениях культуры.

Разработан комплексный подход к оценке качества проектной деятельности музея и интегрированная модель «Компас качества» QC, объединяющая количественные и качественные параметры. Предложена система критериев и показателей, позволяющая получать сопоставимые результаты, включая введение показателя «качество впечатления посетителя» и соответствующих метрик его измерения. На основе модели QC предложено решение для цифрового мониторинга качества в виде BI-дашборда, предназначенного для интеграции во внутренние информационные системы музея и поддержки управления на основе данных.

Апробация методического подхода проведена на базе Государственного Эрмитажа. Расчёты по ряду проектов подтвердили применимость и информативность методики, позволив выявить несоответствия между достижением количественных результатов и показателями качества аудитории, а также определить резервы повышения управленческой эффективности при реализации проектов. Практическое значение результатов заключается в возможности использования разработанной методики при планировании и мониторинге проектной деятельности музеев, формировании внутренних регламентов и стандартов, а также при подготовке отчётности перед учредителями и иными заинтересованными сторонами. Внедрение предложенного подхода способствует повышению результативности и прозрачности проектного управления,

оптимизации проектного портфеля и усилению социально-экономической эффективности деятельности музеев.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Тын В. К. Обеспечение качества музейных услуг в России и за рубежом // Евразийский юридический журнал. - 2025. - № 5(204) – С.546-549 (0,62 п.л.).

2. Тын В. К. Проектный менеджмент в креативных индустриях: индикаторы качества проектной деятельности/ В.К. Тын, О.С. Иванова, Е.В. Васильева, Е.А. Артюшкина // Reports Scientific Society: материалы 12-й Междунар. науч.-практ. конф. «Наука. Общество. Бизнес». - 2025. — № 5 (61) – С.18-24 (0,8/0,2 п.л.).

3. Тын В. К. Опыт развития творческих индустрий и туризма в условиях глобальной цифровизации/ Е. В. Васильева, Н. Ю. Четыркина, В. К. Тын // Вестник Национальной академии туризма. - 2021. - № 3 (59). - С. 25–27 (0,6/0,2 п.л.).

4. Тын В. К. Применение логистического менеджмента в проектной деятельности музея/ Е. В. Васильева, В. К. Тын // Музей и проблемы культурного туризма: сб. трудов конференции. - СПб.: Изд-во «Государственный Эрмитаж», 2023. - С. 64–67 (0,25/0,15 п.л.).

5. Тын В. К. Креативные индустрии: зачем нужно учитывать результаты нематериальной деятельности и формировать нематериальные активы/ Е. В. Васильева, В. К. Тын, Е. В. Останина // Музей и проблемы культурного туризма: сб. трудов конференции. - СПб.: Изд-во «Государственный Эрмитаж», 2022. - С. 51-57 (0,44/0,15 п.л.).

6. Тын В. К. Современные подходы к формированию системы менеджмента качества музея/ Е. В. Васильева, В. К. Тын // Музей и проблемы культурного туризма: сб. трудов конференции. - СПб.: Изд-во «Государственный Эрмитаж», 2020. – С. 41-51 (0,63/0,31 п.л.).

7. Тын В. К. Обеспечение качества деятельности в музее: опыт разработки матрицы компетенций для гидов-переводчиков / Е. В. Васильева, В. К. Тын // Совершенствование учебно-методической работы в университете в условиях изменяющейся среды: материалы II нац. межвуз. науч.-метод. конф. - СПб., 2018. - С. 38–43 (0,32/0,16 п.л.).

8. Тын В. К. Возможности системы образования для подготовки квалифицированных кадров в креативном секторе экономики / Е. В. Васильева, В. К. Тын // Перспективы развития туризма в современных условиях: мировые тенденции и региональные контексты : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26 сент. 2025 г. – Минск, 2025 – С. 371-378 (0,41/0,2 п.л.).