

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
Доктор экономических наук, доцент  
Васильева Елена Васильевна.

Санкт-Петербург – 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЗЕЯ .....</b>	
1.1 Особенности управления проектной деятельностью в музее .....	13
1.2 Классификация проектной деятельности музея .....	22
1.3 Основные подходы к оценке качества музейных услуг .....	35
Выводы по Главе 1 .....	47
<b>ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА МУЗЕЙНЫХ ПРОЕКТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РАЗВИТИЯ .....</b>	
2.1 Принципы оценки качества проектной деятельности музея.....	49
2.2 Система показателей и методика интегральной оценки качества музейных проектов.....	53
2.3 Методы и инструменты подготовки и верификации данных для оценки качества проектной деятельности государственного музея.....	63
2.4 BI-инструменты мониторинга качества проектной деятельности музея ..	71
Выводы по Главе 2 .....	80
<b>ГЛАВА 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО МУЗЕЯ .....</b>	
3.1 Оценки качества проектной деятельности Государственного музея на основе модели QC. ....	83
3.2 Цифровизация оценки качества проектов государственного музея.....	104
3.3 Методические рекомендации по повышению качества проектной деятельности государственных музеев .....	138
Выводы по Главе 3 .....	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	155
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	161

## **ВВЕДЕНИЕ**

**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 «партиципативного 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. Стrатегические 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 музеиных 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 музеиных 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 музеиных услуг.

### **Задачи диссертационного исследования:**

1. Разработать классификацию музеиных 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. Определить критерии и показатели для комплексной оценки качества музеиных проектов.

4. Разработать методические решения для непрерывногомониторинга 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 управлеченческой 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, клиенториентированности 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 - разработан методический подход к оценке качества проектной деятельности в сфере культуры (оценка соответствия качества продукции/услуг в музее); п. 12.7 - создана цифровая модель мониторинга качества проектной деятельности в музее.

**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 стандартизованный 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. Разработан 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 BI-дашборд качества проектов, интегрированный во внутреннюю информационную систему музея, что позволит оперативно отслеживать ключевые показатели качества, выявлять отклонения и поддерживать принятие управлеченческих 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 музеиных проектов, что способствует систематизации знаний в области экономики культуры и менеджмента музеиных 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 музеиных 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 музеиных 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 музеиного 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.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЗЕЯ**

## **1.1 Особенности управления проектной деятельностью в музее**

В современных условиях управление учреждениями культуры, включая музеи, сформировалось как синтез общих принципов менеджмента с учётом специфики социокультурной миссии этих организаций [80]. Для музеев характерно сочетание традиционной роли хранителей культурного наследия с требованиями эффективности и ориентации на общество, что отражается в современных подходах к менеджменту в сфере культуры [81; 95; 120]. Так, отмечается смещение фокуса с узконаправленной административной опеки над коллекциями на стратегическое планирование развития, маркетинг культурных услуг и работу с заинтересованными сторонами (посетителями, сообществом, спонсорами) [5; 7]. Современный музей рассматривается не только как хранилище, но и как центр обслуживания посетителей, предоставляющий образовательные и досуговые услуги, поэтому в его управлении всё более значимы маркетинговые подходы и ориентир на качество сервиса [7; 14; 38]. Исследователи подчёркивают важность разработки чёткой миссии музея и системы её реализации, поскольку миссия служит ориентиром и критерием оценки эффективности деятельности музея [95; 120]. В связи с этим в музейный менеджмент интегрируются принципы менеджмента качества и управления впечатлениями, заимствованные из сферы услуг: измерение удовлетворённости посетителей, качества экспозиционного и образовательного опыта, соответствия услуг ожиданиям аудитории и стандартам обслуживания [71; 78]. Подобная ориентация на аудиторию и качество отражает общемировой тренд перехода от парадигмы «музей для коллекций» к парадигме «музей для посетителя», требующей новых управленческих решений [11; 41; 73].

Значимой чертой современного управления музеем стало внедрение проектного подхода [13; 32; 74]. Музейная деятельность всё чаще организуется в форме проектов — временных целенаправленных инициатив, что позволяет гибко внедрять инновации и привлекать внешние ресурсы [16; 46]. Проектный менеджмент, изначально разработанный в коммерческом и технологическом секторах, адаптируется под нужды культуры: разрабатываются специальные методические рекомендации в данной области [16; 24; 58]. Применение проектного менеджмента в музее повышает эффективность реализации идей, поскольку обеспечивает четкое планирование целей, сроков и ресурсов, а также контроль результатов проекта [13; 74]. Отмечается, что через проекты музеи осваивают новые формы представления коллекций и взаимодействия с публикой [45; 46]. Например, Ган О.Н. рассматривает проектную деятельность музея как инструмент, позволяющий привлечь внимание общества к наследию и сделать его востребованным в современности [13]. Современный музей в некоторой своей части — это пространство реализации проектов [74]. Таким образом, проектно-ориентированный подход сегодня является одним из базовых в управлении музеями, обеспечивая структурированное воплощение инноваций.

Теоретическую основу эффективного управления в музейной сфере составляют классические концепции менеджмента, адаптированные к специфике культуры. Принципы общей теории систем Л. фон Берталанфи, рассматривающие организацию как целостную систему взаимосвязанных элементов [16], нашли отражение в понимании музея как сложной социотехнической системы, включающей коллекции, персонал, посетителей, инфраструктуру и внешнюю среду [11; 81]. Кроме того, применимы классические функции менеджмента — планирование, организация, мотивация, контроль — сформулированные еще в начале XX века, которые доказали свою универсальность и в управлении учреждениями культуры [81; 96]. В практике музеев всё большее значение приобретает стратегический

менеджмент: планирование долгосрочного развития, формирование стратегии привлечения посетителей и развития услуг [105; 120]. В управлении персоналом музея используются положения теорий лидерства и мотивации: например, классическая модель Ф. Фидлера по-разному оценивает эффективность стилей руководства в зависимости от ситуации [106; 109], что важно при управлении творческим коллективом музейных специалистов. Таким образом, традиционные управленческие теории (административная, системная, поведенческая и др.) создают фундамент, на котором строится менеджмент в сфере культуры.

Особое внимание в теоретических основах культурного менеджмента уделяется вопросам качества [71]. Концепции всеобщего управления качеством, разработанные в промышленности (У. Э. Деминг, Дж. Джурган, К. Исиакава и др.), получили отклик и в управлении услугами, включая музеиные [36; 37; 38; 43]. Поскольку результат работы музея трудно измерить только экономическими показателями, в качестве критериев эффективности вводятся показатели качества предоставляемых услуг и выполняемых проектов [71]. Традиционный подход к обеспечению качества в музеях подразумевал внутреннюю профессиональную экспертизу (например, оценка научной достоверности экспозиций, сохранности фондов) и соблюдение нормативных требований [128; 137]. Однако в последние десятилетия понятие качества расширилось до учёта опыта посетителей и общественной ценности программ [97; 105; 145]. В научной литературе обоснована необходимость системного управления качеством в учреждениях культуры, что включает стандартизацию процессов и разработку методик оценки [71; 78; 82]. Например, предложены модели оценки качества музеиных услуг и условий обслуживания, опирающиеся на принцип множественных критериев — от доступности среды до уровня вовлечения посетителей [97; 128; 148]. Таким образом, традиционные теории менеджмента качества легли в основу разработки современных инструментов оценки деятельности музеев, адаптированных к их социокультурной специфике.

На базе классических основ менеджмента в последние годы формируются инновационные концепции управления музеями, учитывающие изменяющуюся роль музея в обществе [96; 105]. Одна из ключевых тенденций — переход к партисипативной модели партисипативный музей (от англ. *participative* — «участие»), предполагающей активное участие сообщества и посетителей в определении содержания и деятельности музея, что радикально меняет традиционные отношения «музей – посетитель». [73; 145]. Российские специалисты отмечают, что партисипаторные технологии становятся новым вызовом теоретической музеологии, требуя переосмыслить роль музея и музейного предмета в контексте взаимодействия с аудиторией [69; 75; 89]. В этом русле развивается и методика со-творчества (от англ. *co-creation* — «совместное создание ценности»), пришедшая из маркетинга: её суть в том, что потребители (в данном случае посетители музея) становятся соавторами услуги [135; 139]. Применительно к музеям *co-creation* проявляется, например, в практике совместной разработки выставок с участием местного сообщества или учёта мнения посетителей при оценке качества экспозиции [140; 153]. Исследования подтверждают, что совместное творчество повышает ценность музейного опыта для посетителей и укрепляет связь музея с аудиторией [69; 97; 103]. Такой сдвиг роли посетителя соответствует общей тенденции развития музеев в сторону открытости и участия [149].

Характерной чертой современного этапа развития музеев является также акцент на интерактивности и цифровизации [2; 14; 45]. Цифровая трансформация музеев выражается во внедрении информационных технологий в управление, коммуникацию и представление коллекций [32; 52]. Электронные каталоги, виртуальные выставки, присутствие музея в социальных сетях — всё это расширяет аудиторию и предъявляет новые требования к управлению контентом и ИТ-инфраструктурой музея [53; 54]. Интерактивные технологии (например, мультимедийные гиды, AR/VR-инсталляции) становятся неотъемлемой частью музейных проектов, повышая

их привлекательность [45; 155]. Кроме того, современные концепции управления предполагают создание доступной среды для всех групп населения и развитие специальных программ для посетителей с ограниченными возможностями [47; 60; 150]. Музеи стремятся предоставить уникальный опыт, сочетающий познавательность с эмоциональным воздействием, чему посвящены работы по трансформации музеев в XXI веке [94; 96; 102].

В международном масштабе наблюдается пересмотр понимания самого понятия «музей», что нашло отражение в новом определении ИКОМ 2022 года, акцентирующем инклюзивность, участие сообществ и устойчивое развитие [143]. Музеи всё более осознаются как агенты социального изменения и устойчивого развития, что поддерживается рекомендациями ЮНЕСКО о роли музеев в обществе [149; 150]. Глобализация принесла как рост туристических потоков и необходимость межкультурного диалога, так и конкуренцию за внимание публики [34; 64; 96]. Одновременно усиливается сотрудничество музеев по всему миру через профессиональные сети и проекты обмена опытом [34; 97].

Управление музейной деятельностью основывается не только на теоретических концепциях, но и на нормативно-правовой базе, определяющей рамки и ориентиры работы музеев. В Российской Федерации ключевым актом является Федеральный закон № 54-ФЗ «О Музейном фонде РФ и музеях в РФ» [83], формирующий институциональные основы управления музеями. В развитие закона действует ряд подзаконных актов и государственных программ, направленных на поддержку музеев и повышение качества их работы [58; 68]. Важную роль играет и международная нормативная база: Этический кодекс ИКОМ для музеев [92] задаёт стандарты профессионального поведения и управленические принципы. Российские музеи, особенно федеральные, придерживаются этих международных норм, что отражается во внутренних регламентах и стратегиях развития [31; 59].

Кроме того, внедряются стандарты менеджмента, легко адаптируемые к музейной сфере. Национальные стандарты по проектному менеджменту [19; 20; 24] служат ориентирами при планировании и реализации музеиных проектов. Стандарты качества [23; 25] стимулируют музеи выстраивать системы менеджмента качества, охватывающие все процессы — от реставрации экспонатов до обслуживания посетителей. Хотя не каждый музей сертифицирован, сам принцип стандартизации и регламентации процессов становится всё более востребованным для обеспечения устойчивого качества услуг [78]. В сфере музейной инфраструктуры и безопасности действуют: специальные нормативы [21; 22], строительные нормы для общественных зданий [77], а также международные рекомендации по сохранности коллекций [115; 116; 117; 150]. Управление музеями также сопряжено с выполнением государственных требований по учёту результатов деятельности. Ежегодно музеи предоставляют статистическую отчётность (форма № 8-НК), где отражаются ключевые показатели их работы, что регламентировано приказом Росстата [68] и контролируется Министерством культуры РФ [63].

В литературе обсуждается роль стандартизации музейной деятельности: с одной стороны, стандарты и регламенты призваны повысить качество и управляемость, с другой — чрезмерная стандартизация может ограничивать творческий компонент и уникальность музеев [61]. Дилемма «уникальность – стандарты» проявляется, например, в вопросах внедрения систем менеджмента качества: не все аспекты живого музейного общения поддаются формализации, поэтому требуется адаптивный подход [38; 78].

Несмотря на развитие теории и наличие нормативных ориентиров, практика управления в музейной сфере сталкивается с рядом проблем, преодоление которых определяет перспективы дальнейшего развития менеджмента культуры [86]. Многие музеи, особенно региональные и ведомственные, испытывают дефицит финансирования и кадров, что затрудняет внедрение новых технологий управления и проведение

масштабных проектов [62]. Материально-техническая база нередко устарела, а инновационные проекты требуют инвестиций. Инерционность организационных структур и недостаточный уровень подготовки управленческих кадров в культуре [79]. Традиции бюрократического управления и сопротивление изменениям могут препятствовать реализации стратегического и проектного подходов [62; 86]. Исследования указывают на пробелы в профессиональной подготовке музеиных работников в области цифровой компетентности и контент-менеджмента, что актуально в эпоху цифровизации [15; 52]. Существует и методологическая трудность: измерение эффективности работы музея [71]. Социально-культурные результаты сложно выразить количественно, а существующие показатели (посещаемость, количество выставок) не полностью отражают качество деятельности [71; 137]. Отсутствие единых критериев оценки качества музеиных проектов затрудняет сравнение результатов и распространение лучшего опыта [97; 148].

Наряду с проблемами, просматриваются и перспективы развития управления в музейной сфере. Во-первых, усиливается тенденция к профессионализации менеджмента культуры: открываются специальные образовательные программы по музеиному менеджменту, происходит обмен опытом через стажировки и конференции, что постепенно формирует новое поколение руководителей, владеющих современными методами управления [62; 81]. Во-вторых, развитие государственно-частного партнёрства и грантовой поддержки стимулирует музеи осваивать стратегическое планирование и проектный подход для привлечения внебюджетных ресурсов [13; 32]. В-третьих, перспективным направлением является создание и применение комплексных методик оценки качества музейной деятельности, в том числе проектно-ориентированных [55; 71; 128]. В-четвёртых, дальнейшая цифровизация и анализ больших данных открывают возможности для принятия обоснованных решений в управлении музеем [2; 15; 32].

Можно отметить, что теоретические основы управления проектной деятельностью музеев представляют собой многоуровневую систему знаний. Она включает проверенные временем традиционные теории менеджмента, адаптированные к культурной специфике, и современные концепции, отражающие новые функции музеев и ожидания общества [81; 96]. Неотъемлемым элементом этой системы является ориентация на качество музейных услуг и проектов, достигаемое через применение принципов менеджмента качества, разработку критериев оценки и постоянное улучшение практики [71; 132]. Социокультурная миссия музея остается высшим ориентиром, определяющим смысл и целевое назначение всех проектов, а инновационные подходы позволяют выстраивать работу музея в диалоге с обществом [73; 92; 96]. Учитывая глобальные тенденции и опору на нормативно-методическую базу, управление проектной деятельностью музеев развивается в направлении большей эффективности, открытости и социальной значимости, что создаёт предпосылки для формирования методических основ оценки качества этой деятельности в соответствии с требованиями времени.

Необходимо отметить, что большую роль в формировании подходов к формированию проектной деятельности в музее играет стандартизация. В теории управления проектами, например, в стандарте РМВоК проект трактуется как «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [93]. Российские стандарты дают сходные определения: согласно ГОСТ Р 54869–2011, проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [19]. Эти формулировки отражают ключевые признаки проекта: нацеленность на достижение уникальной цели, ограниченность сроков и ресурсов, а также отличие от рутинной, повторяющейся деятельности.

Понятие проектная деятельность охватывает совокупность процессов и действий по инициации, планированию, реализации и завершению

проектов [19; 93]. В международных стандартах (например, ISO 21500) подчеркивается, что управление проектами носит универсальный характер и применяется к проектам любых видов — независимо от их сложности, масштаба или продолжительности [24]. В российском стандарте ГОСТ Р 58184-2018 проектная деятельность определяется как деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ), осуществляемая в форме отдельных проектов, которые при необходимости могут объединяться в программы и портфели [20].

Таким образом, теоретико-методологические основы проектной деятельности опираются на стандартизированные подходы (ГОСТ, ISO, PMBOK и др.), согласующиеся в том, что проектная деятельность направлена на достижения стратегических целей посредством реализации уникальных проектов. Эти положения служат базой для адаптации понятия проектной деятельности к специфике музейной области.

Согласно международным принципам (ICOM), музей является некоммерческой организацией на службе общества и его развития, призванной сохранять, исследовать, интерпретировать и экспонировать культурное и природное наследие с целью образования, развития и вовлечения посетителей [48; 92]. Основные функции музея — комплектование коллекций, их хранение и изучение, экспозиционно-выставочная деятельность, образовательная и коммуникативная работа с обществом — образуют уникальную среду, в которой реализуются проекты [48; 74; 92; 150]. Проектная деятельность музея в этом контексте выступает инструментом реализации его социокультурной миссии: через проекты музей творчески взаимодействует с обществом, отвечая на его запросы и привнося новые ценности [13; 145]. **Авторское определение проектной деятельности музея** в рамках данного исследования отражает именно эту идею: *это особая форма творческого взаимодействия музея с обществом, направленная на воплощение миссии музея посредством временных целенаправленных инициатив (проектов).*

Проектная деятельность как своеобразный язык общения, благодаря которому музей налаживает контакты с внешним миром, с партнерами, предполагает творческий подход в преобразовании существующей реальности. Деятельность самого музея перестает носить будничный характер, и в то же время она ориентирована на организацию личностно, социально значимых мероприятий, событий, проектов сфере образования и воспитания.

Родовым понятием здесь выступает общая проектная деятельность организации [16; 20], а отличительными признаками — особенности музейной работы (научно-фондовая, экспозиционно-выставочная, просветительская, коммуникативная и др.).

Новизна формулировки состоит во включении в понятийный аппарат критериев миссионной обусловленности и общественной ценности результатов, что ранее не было явно отражено в определениях проектной деятельности. Во главе угла стоит не коммерческая (финансовая) составляющая, а выполнение творческих социокультурных задач. Применимость авторского определения обеспечивается тем, что оно охватывает широкий спектр музеиных проектов — от создания новой выставки до разработки цифровой базы данных коллекций — и устанавливает четкие ориентиры для их планирования и оценки качества. Таким образом, введённое определение позволяет связать методики проектного менеджмента с задачами развития музея, создавая основу для дальнейшей систематизации и анализа проектов в музейной сфере.

## **1.2 Классификация проектной деятельности музея**

На основе уточнённого понятия проектная деятельность музея возникает задача классификации музеиных проектов. Систематизация проектов имеет важное научно-практическое значение: она позволяет упорядочить разнообразие проектов, выявить типологические группы для сравнительного анализа и подобрать адекватные инструменты управления и

оценки качества для каждого типа. В теории управления уже признано, что проекты отличаются по многим параметрам, и потому требуют дифференцированных подходов. Например, проекты могут охватывать разное число участников и подразделений (от единичного исполнителя до межорганизационных консорциумов), различаться масштабом по бюджету и длительности, уровнем сложности и степенью новизны целей [19; 93]. Без классификации трудно учесть эти различия при планировании и контроле: единые методики не равно эффективно подходят для небольшого локального проекта и для мегапроекта национального уровня.

Научное обоснование необходимости классификации опирается на общий принцип менеджмента: управлять можно только тем, что систематизировано и структурировано [8; 16; 67; 144]. Классификация проектов — это также инструмент накопления знаний: группируя проекты по типам, организация может обобщать опыт и лучшие практики в каждой группе [16; 144]. Кроме того, типология проектов становится основой для разработки стандартов и регламентов, учитывающих специфику разных видов проектов. В литературе встречаются различные подходы к типологии проектов: по отрасли (ИТ-проекты, строительные, культурные и т.п.), по масштабу (мелкие, средние, крупные проекты), по степени неопределенности результатов и технологий (новизна, технология, сложность, темп) и другие [19; 93]. Общие критерии классификации отражают ключевые параметры различия проектов, часто пересекающиеся с упомянутыми выше: масштаб, сложность, длительность, организационная структура, география, целевое назначение, основания для инициирования [19; 20; 24; 93]. Именно эти параметры чаще всего фигурируют в общих типологиях (Рисунок 1.1) [67], поэтому целесообразно использовать их и для систематизации музеиных проектов, с необходимой адаптацией под специфику музеиной деятельности.

Следует подчеркнуть, что международные стандарты по управлению проектами (PMBOK, ISO 21500) носят универсальный характер и не предлагают отраслевых классификаций [24; 93]. Они исходят из

предположения, что любой проект подчиняется базовым процессам управления, независимо от содержания работ [10]. Такой унифицированный подход удобен для разработки общей методологии, однако в прикладном отношении — особенно для оценки качества — может быть недостаточным. В частности, в сфере культуры и музеев проекты имеют свою специфику целей и критериев успеха, не охватываемую полностью универсальными схемами [61; 71; 78]. Поэтому возникает потребность сопоставить общие подходы с отраслевыми: разработать авторскую классификацию музейных проектов, опирающуюся на признанные критерии типологизации проектов, но учитывая специфику музейной миссии и деятельности.

**Таблица 1.1 – Общая классификация проектов**

Классификационные признаки	Типы проектов						
По уровню проекта	<i>Проект</i>		<i>Программа</i>		<i>Система</i>		
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>Бездефектный</i>	<i>Модульный</i>		<i>Стандартный</i>			
По совокупности проектов	<i>Монопроект</i>		<i>Мультипроект</i>				
По уровню участников	<i>Отечественный:</i> - государственный; - территориальный; - местный.		<i>Международный</i>				
По характеру целевой задачи	<i>Антикризисный,</i> <i>Маркетинговый,</i> <i>Образовательный.</i>		<i>Реформирование,</i> <i>Инновационный,</i> <i>Чрезвычайный.</i>				
По объекту инвестиционной деятельности	<i>Финансовый,</i> <i>Инвестиционный.</i>		<i>Реальный</i> <i>Инвестиционный</i>				
По главной причине возникновения проекта	<i>Открывшиеся возможности</i>		<i>Необходимость структурно-функциональных преобразований</i>	<i>Реорганизация</i> <i>Реструктуризация</i> <i>Реинжиниринг</i>			
	<i>Чрезвычайная ситуация</i>						

*Источник: обобщенные данные проектного менеджмента*

Уточнённая классификация проектов в музейной сфере разработана по восьми ключевым признакам. Критериями классификации выбраны: масштаб проекта, сложность проекта, длительность, требования к качеству и

способы его обеспечения, структура проекта, уровень участников, содержательная цель проекта, причина инициирования проекта. Данная система признаков обеспечивает комплексный охват как общих управлеченческих параметров, так и специфических для музея аспектов. На таблице 1.2 представлена схема, визуально систематизирующая типы проектов музея в соответствии с выбранными признаками. Каждый признак при этом не изолирован: реальные проекты характеризуются комбинацией этих категорий. Тем не менее, типологическое расчленение позволяет лучше понять профиль проекта и выбирать релевантные методы управления и оценки качества.

**Таблица 1.2 Классификация музейных проектов**

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

Ниже приводится характеристика признаков:

1. **Масштаб проекта** — понимается размеры и ресурсоёмкость проекта — количество участников, величина бюджета, охват аудитории. В общем

менеджменте принято различать, например, небольшие проекты локального уровня и крупномасштабные программы [16; 19; 93]. Масштаб традиционно фигурирует в типологиях проектов как один из базовых критериев (Таблица 1.1), поскольку от размера проекта зависят и методы управления, и меры контроля (крупные проекты требуют более формальной структуры управления, детального планирования и т.д.) [67]. В контексте музея масштаб проекта может варьироваться от камерного (например, локальная выставка силами одного отдела музея) до широкомасштабного (международная выставочная экспозиция с участием многих музеев и больших финансовых вложений). Уточнённая классификация учитывает масштаб как первый признак: музейные проекты подразделяются на малые, средние и мегапроекты по масштабу, что отражено на схеме (Таблица 1.2). Такой подход обоснован тем, что объём ресурсов и число задействованных лиц влияют на организацию проектной работы в музее и, в конечном счёте, на показатели качества реализации [55].

**2. Сложность проекта** — характеризует структуру и степень неопределённости проекта: число задач и взаимосвязей, новизну технологий, разнообразие компетенций, необходимых для выполнения проекта [144]. В управленаческой науке различают простые проекты (с относительно ясной структурой и небольшой командой) и сложные проекты (многоуровневые, междисциплинарные, с высокой степенью риска) [16]. Сложность включается во многие общие классификации (Таблица 1.1) наряду с масштабом [67]. Для музейных проектов данный критерий особенно значим: например, подготовка интерактивной выставки с использованием цифровых технологий — проект значительно более сложный (по числу этапов и экспертов) по сравнению с традиционной выставкой. Уточнённая классификация подразделяет проекты музея на простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно сложный и комплексно сложный (Таблица 1.2). Научное обоснование этого признака в том, что сложность проекта коррелирует с необходимым уровнем проектного менеджмента: сложные проекты требуют

более развитой методологии управления, риск-менеджмента, координации специалистов разных профилей и пр. [144], авторская подборка примеров представлена в Таблице 1.3.

**Таблица 1.3 – Примеры музеиных проектов, дифференцированные по уровням проектной сложности**

Категория	Пример проекта	Краткое описание и статус
<b>Простой</b>	<i>Экспозиционный проект мнообъектного характера «Василий Кандинский. Импровизация № 217 (“Серый овал”)» (19 IV – 21 IX 2025)</i>	Музей реализует минимально ресурсозатратную выставочную инициативу, подразумевающую транспортировку и страхование единственного экспоната, осуществляя коммуникацию с публикой посредством стандартных операционных процедур <sup>1</sup> .
<b>Организационно сложный</b>	<i>XV Европейская биеннале современного искусства «Manifesta 10» (28 VI – 31 X 2014)</i>	Проект характеризуется многоузловой координацией (две основные музейные площадки и распределённая городская программа), вовлечением более 50 художников и длительным предпроектным циклом, что обуславливает высокую организационную сложность <sup>2</sup> .
<b>Организационно сложный</b>	<i>XV Европейская биеннале современного искусства «Manifesta 10» (28 VI – 31 X 2014)</i>	Проект характеризуется многоузловой координацией (две основные музейные площадки и распределённая городская программа), вовлечением более 50 художников и длительным предпроектным циклом, что обуславливает высокую организационную сложность <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> Открытие выставки «Василий Кандинский "Импровизация № 217. Серый овал"» в Главном штабе [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 15 мая 2025. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_96\\_25](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_96_25) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>2</sup> Открытие биеннале МАНИФЕСТА 10 в Большом дворе Зимнего дворца [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 03 июля 2014. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/hm11\\_1\\_452?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/news/hm11_1_452?lng=ru) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>3</sup> Открытие биеннале МАНИФЕСТА 10 в Большом дворе Зимнего дворца [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 03 июля 2014. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/hm11\\_1\\_452?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/news/hm11_1_452?lng=ru) (дата обращения: 10.05.2025).

Продолжение Табл. 1.3

Категория	Пример проекта	Краткое описание и статус
<b>Организационно сложный</b>	<i>XV Европейская биеннале современного искусства «Manifesta 10» (28 VI – 31 X 2014)</i>	Проект характеризуется многоузловой координацией (две основные музейные площадки и распределённая городская программа), вовлечением более 50 художников и длительным предпроектным циклом, что обуславливает высокую организационную сложность <sup>4</sup> .
<b>Технически сложный</b>	<i>NFT-аукцион шедевров ГЭ на блокчейн-платформе Binance (31 VIII – 7 IX 2021)</i>	Пилотное внедрение технологии токенизации музейных объектов потребовало разработки правовой модели, интеграции смарт-контрактов и построения защищённой инфраструктуры хранения медиафайлов, что предопределило преобладание технологического аспекта сложности <sup>5</sup> .
<b>Ресурсно сложный</b>	<i>Долгосрочная цифровая программа «Небесный Эрмитаж» (Ethereal Aether) (2021 – наст. время)</i>	Формирование полнофункционального «цифрового двойника» музея предполагает масштабное 3-D-сканирование коллекций, развёртывание облачной инфраструктуры и устойчивая бюджетная нагрузка на ИТ-ресурсы; ключевым ограничением выступает стоимость хранения и обработки больших данных <sup>6</sup> .
<b>Комплексно сложный</b>	<i>Строительство Реставрационно-хранительского центра «Старая Деревня»</i>	Многофазное строительство фондохранилищ и мастерских (2003 – н. в.); сочетает организационные, инженерные и финансовые вызовы <sup>7</sup> .

<sup>4</sup> Открытие биеннале МАНИФЕСТА 10 в Большом дворе Зимнего дворца [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 03 июля 2014. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/hm11\\_1\\_452?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/news/hm11_1_452?lng=ru) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>5</sup> «Ваш токен хранится в Эрмитаже» — Уникальные NFT с шедеврами музея будут представлены на маркетплейсе Binance [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.hermitagemuseum.org/about/media\\_about\\_hermitage/media\\_635?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/about/media_about_hermitage/media_635?lng=ru) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>6</sup> «Государственный Эрмитаж приступил к созданию своего цифрового двойника» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://hermitagemuseum.org/about/media\\_about\\_hermitage/media\\_771?lng=ru](https://hermitagemuseum.org/about/media_about_hermitage/media_771?lng=ru) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>7</sup> «Празднование 30-летия закладки первого камня Реставрационно-хранительского центра "Старая Деревня"» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://hermitagemuseum.org/news/news\\_282\\_20?lng=ru](https://hermitagemuseum.org/news/news_282_20?lng=ru) (дата обращения: 10.05.2025).

**3. Длительность проекта** — различаются по срокам реализации (продолжительности) — от краткосрочных (несколько недель или месяцев) до долгосрочных, растянутых на годы. Длительность — общепризнанный критерий типологизации (Таблица 1.1), поскольку временной горизонт проекта влияет на подходы к планированию и мониторингу [16]. В музейной сфере длительность проекта может зависеть от его содержания: например, краткосрочный проект — организация разовой выставки к памятной дате (несколько месяцев подготовки), долгосрочный проект — многолетняя научно-исследовательская программа по изучению музеиных коллекций или поэтапная модернизация музеиного пространства. Уточнённая классификация предполагает градацию проектов по длительности: краткосрочные (до 6 месяцев, как правило выставочные или эвент-проекты), средние (от полугода до 1–2 лет, типично большинство музеиных проектов, включая разработку новых экспозиций), долгосрочные (свыше 2 лет, например, комплексные инфраструктурные проекты). Учёт длительности (Таблица 1.2) важен для оценки проектов музея, так как временной фактор тесно связан с управляемостью: долгие проекты требуют устойчивого финансирования и механизмов поддержания мотивации команды на протяжении всего цикла [16].

**4. Признак «по требованиям к качеству и способам его обеспечения»** введён с целью учесть различия проектов по характеру стандартов качества и методам их достижения (Таблица 1.2). Этот критерий отражает степень жёсткости предъявляемых требований к результатам проекта и специфические подходы к контролю качества. Дифференциация музеиных инициатив по признаку качества позволяет выделить группы проектов со сходными механизмами обеспечения результатов. В рамках данного критерия выделяются четыре типа проектов: фондосберегающие, сервисно-ориентированные, инновационно-пилотные и вовлекающие (со-творческие). Фондосберегающие проекты нацелены на сохранение и приращение музеиных фондов, требуют строгого соблюдения профессиональных

стандартов хранения и реставрации; качество в них обеспечивается выполнением нормативных требований и экспертным контролем (например, сохранение коллекций рассматривается музеиними специалистами как первоочередная задача), а показателями служат улучшение условий хранения и отсутствие утрат. Сервисно-ориентированные проекты фокусируются на повышении качества обслуживания посетителей, предполагая высокие требования к уровню сервиса и удовлетворённости аудитории; обеспечение качества достигается внедрением стандартов клиентского сервиса, подготовкой персонала и обратной связью от посетителей, а эффективность оценивается по росту удовлетворённости публики и увеличению посещаемости [71]. Инновационно-пилотные проекты имеют экспериментальный характер и направлены на внедрение новых подходов; требования к качеству в них гибкие, ориентированные на достижение инновационного результата, а качество обеспечивается поэтапным тестированием (пилотированием) и адаптацией решений по итогам, причём показатели включают результаты пилота и потенциал тиражирования успешного опыта. Вовлекающие (со-творческие) проекты предполагают активное участие аудитории в качестве соавторов, что предъявляет особые требования к качеству с точки зрения доступности и вовлечённости; такое качество обеспечивается партисипативными практиками и сотрудничеством с целевыми сообществами, а индикаторами служат степень участия разных групп и удовлетворённость участников (современная аудитория больше не желает оставаться пассивным получателем «мудрости свыше», но стремится к равноправному участию в деятельности музея) [69; 89].

**5. Структура проекта: моно-проект или мульти-проект.** Данный признак отражает, является ли проект самостоятельным единичным предприятием или частью более крупной программы/портфеля [16; 93]. В общей теории управления выделяют проекты и программы проектов (комплексы взаимосвязанных проектов) [19]. В музейной практике также встречаются случаи, когда несколько связанных проектов объединены общей

целью. Моно-проект — это одиничный проект, не зависящий от других (например, проведение одной выставки). Мульти-проектная структура — это комплекс проектов, координируемых совместно (например, фестиваль, включающий выставку, издательский проект и серию лекций как отдельные компоненты). Классификация фиксирует этот признак (Таблица 1.2). Научное обоснование состоит в разнице управлеченческих подходов — в мульти-проектной среде требуются средства синхронизации и управления взаимозависимостями, тогда как моно-проект автономен [16; 144]. С практической точки зрения, идентификация программ позволяет музею распределять ресурсы между проектами и оценивать совокупный эффект (синергию) от связанных проектов [93].

**6. Уровень участников** — характеризует территориальный охват состава участников проекта. В общем случае проекты могут быть местными/территориальными (выполняются силами одной организации), региональными (несколько организаций в одном регионе) или международными (участники из разных стран) [67]. Отечественные музейные проекты (Таблица 1.2) могут быть местными (например, реэкспозиция постоянной выставки), территориальными (выставочный обмен между музеями города), государственными (выставочный обмен между музеями страны) или международными (совместные выставки с зарубежными партнерами, участие в глобальных инициативных проектах). Введение этой категории в авторскую классификацию оправдано тем, что географический охват участников определяет сложность координации, коммуникаций и логистики в проекте, учета разных юрисдикций, языков, культур, а также влияет на критерии успеха (для международных проектов — имиджевые и культурные эффекты глобального уровня) [56].

**7. Характер целевой задачи.** В отличие от перечисленных выше «универсальных» управленческих признаков, содержательная цель относится к типологии проектов по их тематике и функциональному назначению [13]. Для музея содержательная цель особенно значима, поскольку определяет, какую функцию музея реализует проект [74]. На схеме (Таблица 1.2) классификация представлена в обобщенном виде, отражая главные направления музейной деятельности: экспозиционно-выставочные, образовательные, научно-исследовательские, консервационно-реставрационные, управленческие/инфраструктурные, культурно-массовые (ивент-проекты), примеры представлены в Таблице 1.4.

**Таблица 1.4 – Примеры музейных проектов, дифференцированные по целевым задачам**

Категория	Примениер проекта	Краткое описание и статус
<b>Научный</b>	<i>Восточно-боспорская археологическая экспедиция (полевой сезон 2024)</i>	Экспедиция отдела Античного мира, в 2024 г. раскрыла эллинистический общественный комплекс на Семибратьнем городище в Краснодарском крае, пополнив корпус источников по истории Боспорского царства <sup>8</sup> .
<b>Развлекатель-ный</b>	<i>The Hermitage VR Experience (запущен 2018, действует в Главном штабе)</i>	Иммерсивный VR-кинотеатр: зрители вместе с гидом-«Константином Хабенским» попадают в «живую» историю Эрмитажа и его тайные залы; проект позиционируется как образовательно-развлекательный, но ключевой драйвер — эмоции и «вау-эффект» <sup>9</sup> .

<sup>8</sup> Найдки эрмитажных археологов: открытие масштабного эллинистического комплекса в Краснодарском крае [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 06 сент. 2024. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_270\\_24](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_270_24) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>9</sup> Immersive history: Russia's Hermitage Museum embraces VR [Электрон. ресурс] // Inavate. — 20 May 2021. — URL: <https://www.inavateonthenet.net/case-studies/article/immersive-history-russia-s-hermitage-museum-embraces-vr> (дата обращения: 10.05.2025).

<b>Образовательный</b>	<i>Молодёжный центр Эрмитажа – цикл лекций «XIX век. Революция в европейской культуре» (осень 2024)</i>	Центр проводит лекции, арт-медиации и семинары для студентов и взрослых; пример – серия из пяти лекций о европейском искусстве XIX века, доступная онлайн и онлайн <sup>10</sup> .
<b>Приобретение</b>	<i>Покупка картины Маттиаса Витхоза «Пейзаж с садовой вазой» (13 сентября 2024)</i>	Редкий голландский пейзаж XVII века пополнил собрание нидерландской живописи Эрмитажа; покупка стала заметным событием российского арт-рынка <sup>11</sup> .
<b>Реставрация</b>	<i>Проект по восстановлению «Марии во Славе» Яна Провоста (старт 3 июля 2024)</i>	500-летний алтарный шедевр проходит комплексную реставрацию – физико-химический анализ, снятие старого лака, последующая выставка результатов <sup>12</sup> .
<b>Чрезвычайный</b>	<i>Повреждение и полная реставрация шедевра Рембрандта «Даная» (1985 – 1997)</i>	15 июня 1985 г. посетитель плеснул на полотно серную кислоту и дважды порезал его ножом. Сразу началась экстренная консервация; далее 12-летняя реставрация в Лаборатории экспертизы и реставрации станковой живописи Эрмитажа (рук. Е. Герасимов) <sup>13</sup> .

Включение содержательного критерия обосновано тем, что разные по цели проекты требуют различных показателей качества: успех выставочного проекта измеряется посещаемостью и откликом публики, тогда как успех научного проекта — количеством опубликованных каталогов или степенью сохранности коллекций [71].

**8. Причина возникновения проекта** — это основание, по которому проект запущен, т.е. характер инициирующего импульса. В литературе иногда

<sup>10</sup> Программа молодёжного центра Государственного Эрмитажа [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — URL: [https://hermitagemuseum.org/learn/youth-center/program\\_17/](https://hermitagemuseum.org/learn/youth-center/program_17/) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>11</sup> Эрмитаж представил цифровой проект «Музей 360. Новая Третьяковка» [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 18 апр. 2024. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_276\\_24](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_276_24) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>12</sup> В Эрмитаже пройдёт реставрация картины Яна Провоста «Мария во Славе» [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — 02 июля 2024. — URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_216\\_24](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_216_24) (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>13</sup> Возвращение картины Рембрандта «Даная» после реставрации в экспозицию. 1997 [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. — URL: <https://www.hermitagemuseum.org/explore/history/Danae> (дата обращения: 10.05.2025).

проводится различие между реактивными проектами (иницированными в ответ на внешние требования или проблемы) и проактивными проектами (иницированными из внутренних стратегических соображений) [10; 16]. Авторская классификация подразумевает (Таблица 1.2) деление проектов по причинам возникновения на инициированные внешними факторами (открывшиеся возможности; чрезвычайная ситуация) и инициированные внутренними потребностями музея (пополнение коллекции; реставрация). На практике часто встречается сочетание причин, однако выделение доминирующего мотива важно: от этого зависит степень автономии музея в управлении проектом и критерии эффективности (в случае внешнего инициирования — соответствие заданным требованиям, в случае внутреннего — достижение собственных целевых показателей) [16].

В музеологической литературе специальные типологии проектов пока не получили детальной разработки; чаще рассматриваются отдельные виды проектов (например, выставочные или партнципативные) без единой системы координат [74]. Зарубежные стандарты, относящиеся к музейной деятельности, устанавливают показатели и требования к работе музеев, но не касаются классификации проектов как таковых [114; 117]. Таким образом, авторский подход восполняет этот пробел, предлагая целостную типологию, адаптированную к музейному контексту.

**Преимущество уточнённой классификации** состоит в её комплексности и ориентированности на практику управления качеством проектов. Во-первых, она объединяет общие признаки проектов, признанные в менеджменте, с учетом специфики музейной миссии — тем самым достигается баланс между универсальностью и отраслевой релевантностью. Во-вторых, такая система упорядочивает разнообразные инициативы музеев (от научных исследований до маркетинговых акций) в едином формате, что облегчает анализ портфеля проектов музея, распределение ресурсов и формирование стратегий. В-третьих, типология по предложенным признакам напрямую связывается с задачами оценки качества: для каждой категории

проектов можно определить наиболее значимые критерии эффективности и соответствующие показатели. В-четвертых, авторская типология гибко применима к музеям разного профиля и размера, поскольку включает универсальные измерения (масштаб, сложность) и не привязана к жестко фиксированным перечням проектов.

В сравнении с ранее встречавшимися подходами, данная классификация отличается новизной и системностью именно в музейной сфере. Она синтезирует разрозненные критерии, упоминаемые в литературе (например, деление проектов на программы и одиночные [20], учёт фактора участия публики в партнёрских проектах [73], разделение по функциям музея [48]), в единую структуру. Тем самым создается методическая основа для дальнейших исследований качества проектной деятельности музеев: каждая типологическая группа может рассматриваться отдельно в плане рисков, успехов, лучших практик и т.д. Кроме того, применение авторской классификации на практике (при планировании и оценке проектов в конкретном музее) повышает управляемость проектного портфеля и прозрачность в коммуникации результатов для стейкхолдеров (учредителей, общества, профессионального сообщества).

### **1.3 Основные подходы к оценке качества музейных услуг**

Оценка качества музейных услуг является многоаспектной проблемой, требующей учета как формальных требований, так и специфики деятельности учреждений культуры. Современные теоретические и методические подходы к этой задаче эволюционировали от строго нормативных и стандартизованных методов к более гибким, клиент-ориентированным и инновационным моделям.

Нормативно-стандартизированные подходы опираются на установленные правила, стандарты и рекомендации, определяющие минимальные требования к качеству услуг и процессам управления в учреждениях, включая музеи [78]. В основе этого подхода лежат

официальные международные и национальные стандарты качества, адаптированные к музейной сфере. Например, стандарты системы менеджмента качества серии ISO (ISO 9001, ISO 10006) устанавливают универсальные требования к управлению процессам вне зависимости от отрасли. Российские эквиваленты этих стандартов (ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р ИСО 10006-2019 и др.) вводят международные принципы качества в национальное правовое поле [23; 25]. Специально для культурных институтов разработаны отраслевые нормативы: Методические рекомендации Минкультуры РФ по стандарту качества услуг учреждений культуры (2016) и Модельный стандарт деятельности муниципального музея (2021) задают систему показателей и требований к работе музеев на государственном уровне [58; 59]. В них закрепляются критерии качества, такие как доступность услуг, комфортность среды, открытость информации, доброжелательность персонала и удовлетворенность посетителей, которые лежат в основе программ независимой оценки качества в сфере культуры.

Применение универсальных стандартов качества непосредственно в музейном контексте вызывает дискуссии [61]. С одной стороны, регламентация процессов по международным рекомендациям обеспечивает единые ориентиры качества и облегчает сопоставимость результатов . Строгие стандарты способствуют прозрачности, повышают предсказуемость и эффективность предоставления услуг [78]. С другой стороны, исследователи подчёркивают уникальную специфику музеев, связанную с их просветительскими и исследовательскими задачами, из-за чего прямое следование универсальным управлением стандартам затруднительно [71]. Например, Н. А. Никонова отмечает, что избыточная формализация критериев не охватывает ценностные аспекты качества музейных услуг – глубину впечатлений, эмоциональный отклик, влияние на культурное развитие личности [61]. В исследовании А. Е. Сыромятникова показано, что стандартизация процессов повышает управляемость и эффективность, но не гарантирует творческой результативности музейной деятельности [78]. Таким

образом, нормативно-стандартизированный подход создает необходимый базис качества, устанавливая минимальные требования и регламенты для музеев, однако не обеспечивает полноту оценки с точки зрения впечатлений посетителей и общественной миссии музея.

Классические концепции управления качеством, разработанные в XX веке, оказали значительное влияние на системы менеджмента во всех отраслях, включая сферу услуг и культурные учреждения. Прежде всего это философия тотального управления качеством (TQM), основанная на работах У. Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исиакавы и др., провозгласивших принципы непрерывного улучшения процессов, ориентации на клиента и вовлечения всего персонала [6; 36; 37; 43; 88; 90]. Ключевые идеи TQM включают цикл Деминга PDCA («Plan-Do-Check-Act») для постоянного улучшения, причинно-следственный анализ Исиакавы (диаграмма Исиакавы), «спираль качества» и «трилогию качества» Джурана (планирование – контроль – улучшение). Эти принципы стали методологическим фундаментом управления качеством, применимым и вне промышленности.

Во второй половине XX века, когда принципы TQM были распространены на сферу услуг, сформировался подход сервисного менеджмента качества, акцентирующий удовлетворенность клиента и непрерывное улучшение сервиса [5; 132; 156]. В смежных областях культуры наблюдаются успешные примеры применения TQM: так, в индустрии деловых встреч использование механизмов обеспечения качества описано Е. В. Васильевой и Е. А. Горбашко [17]. Для музейной сферы характерны попытки внедрения элементов TQM во внутренние стандарты работы крупных музеев, основываясь на ISO 9000 и общей культуре качества [71; 78]. В исследовании О. В. Дмитриевой подчёркивается необходимость интеграции классических методов качества с цифровыми технологиями в музеях [38]. Таким образом, классические подходы формируют теоретико-методическую базу: качество трактуется как соответствие определённым требованиям и ожиданиям, организуется системный контроль процессов,

формируется «культура качества» внутри музейной организации. Однако эти подходы недостаточно учитывают специфические критерии успеха — творческую составляющую или степень выполнения социокультурной миссии музеев.

Маркетинговые и клиент-ориентированные подходы фокусируются на восприятии качества услуг непосредственно посетителем музея. В сервис-маркетинге качество оценивается прежде всего через призму удовлетворенности клиента и его опыта взаимодействия [128]. Ключевой моделью здесь стала SERVQUAL, предложенная А. Парасураманом, В. Зейтхамлом и Л. Берри, — выделяет пять измерений качества сервиса: надежность, уверенность, материальная составляющая, эмпатия и оперативность обслуживания [132]. Несмотря на разработку в контексте бизнеса, модель послужила основой для методик опроса посетителей музеев и измерения их удовлетворенности [128]. Е. А. Рычкова отмечает, что показатели удовлетворенности аудитории все чаще включаются в систему эффективности современных музеев наряду с посещаемостью [71]. Маркетинговые подходы, опираясь на методы социологических опросов и анкетирования, количественно измеряют субъективное качество с точки зрения посетителя — уровень его удовлетворенности услугой, готовность рекомендовать музей, эмоциональное впечатление и пр [128].

Помимо этого распространяется парадигма «экономики впечатлений» Дж. Пайна и Б. Гилмора, согласно которой организации должны создавать для клиентов запоминающиеся переживания [135]. Для музеев это означает акцент на оценке не только удовлетворенности сервисом, но и степени вовлеченности, обучающего эффекта, эмоционального отклика от экспозиции [111]. Практически музеи измеряют эти нематериальные результаты через опросы аудитории, анализ отзывов и поведение посетителей [113]. Например, Д. Е. Шорина и О. В. Шестак показывают, что даже традиционная книга отзывов может служить инструментом выявления качественных аспектов впечатлений аудитории [89]. Разрабатываются специальные инструменты

оценки «воздействия» музея: так, Л. Томсон и Х. Чаттерджи предложили шкалу для измерения влияния занятий искусством на благополучие посетителей музея [102; 148]. Зарубежные исследования также сравнивают показатели качества музеев и библиотек, выявляя общие индикаторы (например, разнообразие услуг) и различия (роль интерактивности) [137]. Таким образом, маркетингово-ориентированный подход вводит субъективное измерение качества — мнение и эмоции посетителей как неотъемлемые критерии эффективности музея.

Управленческие подходы рассматривают качество через призму достижения стратегических и операционных целей организации, эффективности использования ресурсов и успешности реализуемых проектов [16; 55]. Здесь качество трактуется как степень выполнения музеем учреждением своих задач и плановых показателей.

Для оценки результативности работы музеев широко используются ключевые показатели эффективности (KPI) [71]. Важна сбалансированность количественных и качественных индикаторов [71; 137; 148]. В ежегодных публичных отчетах ведущих музеев (Государственный Эрмитаж, Русский музей) качество работы представляется через достижение ключевых целевых показателей по каждому направлению деятельности [26; 39]. Такой подход делает акцент на измеримых метриках: качество услуг выражается в цифрах посещаемости, доходности, количества мероприятий, степени выполнения планов и т.д. Его ограничение в том, что он может редуцировать понятие качества до формальных показателей, не всегда отражающих глубину впечатлений аудитории или культурный эффект от работы музея.

Современные музеи реализуют множество проектов (выставочных, исследовательских, образовательных), поэтому важным аспектом становится оценка качества отдельных проектов. В управление проектами включена область контроля качества, регламентированная международными стандартами (PMBOK, ISO) и национальными нормативами (ГОСТ) [19; 24; 93]. Для оценки успеха музейных проектов заимствуются критерии из теории

управления проектами: Д. Шенхар и Д. Двир предлагают «бриллиантовую модель» измерения успеха по четырем граням – соблюдение сроков/бюджета, новизна, сложность и эффект проекта [144]. Проектный подход, таким образом, фокусируется на комплексной оценке каждого проекта — от достижения его целей, соблюдения сроков и бюджета до воздействия на аудиторию и вклада в репутацию музея. Он опирается на сочетание стандартов управления проектами и отраслевых исследований, позволяя учитывать уникальные особенности отдельных инициатив в рамках общей системы качества музея [32; 74].

Инновационные подходы отражают современные тенденции музейного дела, связанные с активным вовлечением аудитории в совместное создание ценности и с широким использованием цифровых технологий для оценки и повышения качества услуг [2; 15; 69; 75].

Научные работы последних лет фиксируют переход музеев к диалоговым, ориентированным на участие формам работы [73]. Инновация состоит в том, что понятие качества расширяется: оценивается не только соответствие стандартам или удовлетворенность сервисом, но и то, насколько музей стал платформой для творческой самореализации аудитории [89; 153]. И в этой связи следует отметить новые подходы управления качеством музейных услуг, сформированные на основе концепции «*Homo Lego*». Современная культурологическая мысль предлагает концепцию «*Homo Lego*», характеризующую человека информационной эпохи как активного конструктора собственной идентичности и жизненного опыта [87]. В отличие от традиционных представлений, согласно которым личность во многом предопределена социальным происхождением или биологическими данными, концепция *Homo Lego* исходит из того, что индивид сам созидаает свой образ и жизненный путь. А. Ю. Чукров, основоположник данной концепции, отмечает, что современный человек становится «продуктом собственного выбора», а его тело и сознание уподобляются конструктору, который можно разбирать и заново собирать по своему усмотрению [87]. Иными словами,

*Homo Lego* — это человек, самостоятельно формирующий свою сущность в условиях динамичного общества знаний.

Ключевые характеристики *Homo Lego* проявляются в нескольких плоскостях. Во-первых, это активное конструирование индивидуальной самоидентичности: современный индивид свободно выбирает ценности, убеждения, стиль жизни и группы принадлежности, формируя таким образом свою социальную идентичность. Во-вторых, *Homo Lego* целенаправленно конструирует собственную телесность — от внешнего облика до физических параметров — используя доступные технологии и практики (например, от изменения имиджа до радикальных модификаций тела). В-третьих, существенной сферой самоконструирования выступает цифровая среда: человек проектирует своё «социальное тело» в виртуальном пространстве, создавая образы в социальных сетях и иных онлайн-платформах. Все эти процессы носят адаптивный характер: посредством непрерывной перестройки себя *Homo Lego* стремится успешно отвечать на вызовы стремительно меняющегося мира [87]. Таким образом, человек-конструктор предстаёт как субъект, обладающий беспрецедентными возможностями самосозидания и самокоррекции в контексте цифровой культуры.

Перенос идеи *Homo Lego* в музейный контекст позволяет по-новому взглянуть на коммуникацию «музей–посетитель». Если в традиционной модели музея посетитель выступал пассивным созерцателем, получающим заранее подготовленную информацию, то в концепции *Homo Lego* он становится активным соучастником, конструирующим собственный музейный опыт. В новейших подходах к музейной коммуникации подчёркивается переход от монологической передачи знаний к диалоговому и соучастному взаимодействию с аудиторией [75]. Посетитель уже не просто потребляет контент — он включён в процесс его осмыслиения и даже создания, выступая в роли со-автора и со-творца впечатлений от посещения музея. Таким образом, в логике *Homo Lego* музей выступает не храмом

знаний, вещающим с пьедестала, а пространством для активного диалога и личностно значимого опыта каждого посетителя [105].

Концепция Homo Lego органично сочетается с современными тенденциями музейной деятельности, такими как партисипативный музей (от англ. *participative* — «участие») [73], со-творчества (от англ. *co-creation* — «совместное творчество») [139] и «экономика впечатлений» [135]. Концепция Homo Lego фактически описывает того «нового» посетителя, на которого ориентирован партисипативный подход: инициативного, вовлечённого, желающего самостоятельно «собрать» для себя знание и впечатление из доступных музеиных ресурсов. Похожий принцип заложен в подходе *co-creation* (совместного создания ценности): ценность услуги или опыта рождается в сотрудничестве производителя и потребителя [153]. В музейной сфере это выражается в том, что качество посещения обусловлено не только усилиями музея, но и активным участием самого посетителя. Совместное творчество — будь то в рамках интерактивных экспозиций, пользовательского контента или программ обратной связи — позволяет каждому посетителю сконструировать уникальный опыт, соответствующий его интересам. Наконец, «экономика впечатлений» акцентирует приоритет переживаний и эмоций в потребительской деятельности [135]. Применительно к музеям это означает, что главной «услугой» становится не показ артефактов как таковых, а создание незабываемого, глубоко вовлекающего впечатления для публики. Концепция Homo Lego, подчёркивающая роль индивидуального конструирования опыта, находится в русле этой парадигмы: она объясняет, почему в центре внимания современных музеев — не только просвещение, но и обогащение личного опыта посетителя как ключевой результат работы учреждения. Тем самым концепция Homo Lego обеспечивает теоретическую основу, объединяющую различные новейшие практики (партисипативность, *co-creation*, ориентир на впечатления) через призму активной роли посетителя.

Когда гость музея получает возможность выступить в роли творца своего опыта, результатом становится уникальное, личностно значимое и эмоционально резонансное переживание [140]. Такой опыт в гораздо большей степени запоминается и ценится посетителем, чем стандартное «пассивное» знакомство с экспозицией [105]. Для самого музея это означает усиление воздействия на публику и выполнение своей культурной миссии на более высоком уровне: музей становится площадкой, где каждый способен «собрать» для себя новое знание и впечатление, соотнося их со своим личным контекстом [73].

Концепция Homo Lego задаёт ориентиры и для практической проектной деятельности музеев. В частности, при разработке новых экспозиций, программ и сервисов музей может опираться на принципы Homo Lego, чтобы обеспечить условия для активного со-творчества посетителей. Речь идёт о предоставлении аудитории большей свободы выбора траектории осмотра и способов взаимодействия с материалом: от возможности самостоятельно выбирать темы и маршруты до опций персонализации контента (например, настраиваемые аудиогиды, интерактивные приложения, учёт предпочтений посетителя) [2; 155]. Кроме того, важен акцент на интерактивных и игровых формах подачи материала, а также на неформальных образовательных методиках, которые превращают посещение в увлекательный процесс исследования, а не в пассивное потребление информации [14]. Такие приёмы уже получили распространение — от квест-экскурсий и музейных игр до творческих мастерских — и доказали свою эффективность в усилении впечатлений аудитории [45]. Игровые и интерактивные форматы позволяют посетителям буквально «построить» свой опыт, делая каждый визит более личным и запоминающимся [47]. Проектируя экспозицию в логике Homo Lego, музей стремится затронуть чувства и воображение посетителя через драматургию показа, светозвуковые эффекты, сторителлинг (от англ. *storytelling* — «рассказывание историй»), а также стимулировать его мыслительную активность (через вопросы,

дилеммы, интригу в подаче материала) [96]. В итоге создаётся пространство, в котором посетитель вовлечён, действует, реагирует — то есть становится полноценным субъектом культурного опыта, а не его объектом [105].

Важно подчеркнуть, что ориентация на активное участие посетителя меняет и критерии успеха музеиных проектов [105]. Если ранее эффективность выставки или программы могли оценивать главным образом эксперты (по качеству контента, научной достоверности, техническому исполнению) либо косвенно — по количеству посетителей, то теперь на первый план выходит качество переживания, полученного аудиторией [71]. В условиях «экономики впечатлений» удовлетворённость и эмоциональное вовлечение посетителей становятся важнейшими показателями результативности работы учреждения [135]. Современные исследователи музеев отмечают, что традиционные показатели деятельности должны быть дополнены критериями, отражающими степень взаимодействия с публикой и глубину влияния на неё [71]. Концепция Homo Lego напрямую влияет на систему оценки качества музеиных услуг: успешным считается тот проект, который создаёт обогащённый событиями и эмоциями опыт и стимулирует посетителя к активному участию [153]. Идеи Homo Lego позволяют обосновать центральную роль этих показателей: ведь если музей мыслится как пространство для самостоятельного «конструирования» посетителем своего опыта, то именно параметры пережитого им впечатления и уровня активности наиболее полно отражают результативность и ценность музеиного проекта [105]. Таким образом, рассмотрение музея через призму концепции человека-конструктора (Homo Lego) может служить методологической основой вовлечения посетителей (со-творчества) в оценку качества музеиных проектов, повышая ориентацию управления на аудиторию.

Цифровая трансформация музеев порождает новые критерии и методы оценки качества. Исследования Д. Ю. Гука и О. В. Дмитриевой показывают влияние цифровой трансформации на музейные процессы и предлагают

обновленные подходы к качеству с учетом мультиканального взаимодействия с аудиторией [32; 33; 38]. Глобальные вызовы вынудили музеи стремительно уйти в онлайн, выявив необходимость новых критериев эффективности в виртуальной среде [149]. Кроме того, Е. Ю. Никольская и соавторы предлагают методику аудита музейной среды на предмет доступности для посетителей с инвалидностью, охватывающую инфраструктурные и информационные критерии качества [60]. Таким образом, расширяется инструментарий оценки качества: метрики веб-аналитики, анализ данных социальных медиа, систем обратной связи и пр. В отраслевых докладах фиксируется практическое освоение этих подходов, свидетельствующее о переосмыслении качества музейных услуг в цифровую эпоху [2; 15].

Сравнительный анализ рассмотренных основных групп подходов к оценке качества музейных услуг (нормативный, классический, маркетинговый, управлеченческий, а также инновационный) позволяет выявить их сильные стороны и ограничения (Таблица 1.5).

**Таблица 1.5 – Сравнительный анализ основных подходов к оценке качества музейных услуг**

Подход	Фокус оценки	Инструменты	Сильные стороны	Ограничения
<b>Нормативный (стандарты)</b>	Соответствие стандартам, нормативам	ISO, ГОСТ, критерии	Обеспечивает минимальный уровень качества; сопоставимость результатов между музеями	Игнорирует восприятие посетителей; негибкий, не учитывает творческую специфику
<b>Классический (TQM)</b>	Внутренние процессы, культура качества	TQM-принципы	Непрерывное улучшение процессов; вовлечение персонала; системность управления	Не выделяет специфических критериев качества музея (впечатления, миссия)

*Продолжение Табл. 1.5*

<b>Маркетинговый (SERVQUAL, HOMO LEGO)</b>	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
<b>Управленческий (KPI)</b>	Выполнение целей, эффективность ресурсов	KPI (посещаемость, доходы, планы), сбалансированные показатели	Привязка к стратегическим целям музея; наглядность и количественность; удобство мониторинга для управления	Ограниченнная полнота – «не все, что считается, – ценно»; не напрямую отражает качество впечатлений
<b>Иновационный (цифровой, партиципативный)</b>	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

Анализ современных подходов показывает, что каждый из них дает фрагментарное представление о качестве музейных услуг, акцентируясь либо на нормативных требованиях, либо на удовлетворенности посетителей, либо на внутренних показателях эффективности. В настоящее время общепризнанной методики, объединяющей разные подходы, не сформировано. Методологическая лакуна заключается в отсутствии интегрированной системы показателей качества музейной деятельности, учитывающей одновременно результативность для музея (организационную, финансовую, соответствие миссии) и ценность для посетителя (удовлетворенность, вовлеченность, лояльность).

## **Выводы по Главе 1**

1. Предложены авторское определение понятия «проектная деятельность музея» и уточнена классификация музейных проектов. Они отражают современный этап развития музеев — переход к проектно-ориентированному управлению, нацеленному на инновации и активное взаимодействие с публикой — и научно обоснованы на основе отраслевых стандартов и исследований. Сформированный понятийный аппарат обладает методологической ценностью и служит базой для разработки критериев и методов оценки качества музейных проектов.

2. Обоснована необходимость учета в оценке качества музейной деятельности не только предоставляемых услуг, но и «качества впечатления» посетителей. Показано, что концепция «Homo Lego» (человек-конструктор собственного опыта) выступает теоретической основой такого подхода: в логике Homo Lego музей превращается из «храма знаний» в пространство с творчества, где посетитель из пассивного потребителя становится активным участником, самостоятельно формирующим свой опыт. Это расширяет критерии качества проектов, включая степень вовлеченности аудитории и эмоциональный отклик наряду с традиционными показателями результативности.

3. Систематизированы существующие подходы к оценке качества музейных услуг и проектов. Выделены основные парадигмы: 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). Для каждого подхода определены характерные критерии качества и область применения в практике музеев.

4. Определены преимущества и ограничения существующих подходов к оценке качества музейных услуг. 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. KPI-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. Таким образом, каждый из рассмотренных подходов дает лишь частичную оценку качества и не обеспечивает комплексного охвата всех результатов проектной деятельности музея.

5. Установлено отсутствие единой методики, интегриющей разные аспекты оценки качества музейных проектов. Проведенный анализ выявил методологическую лакуну: в настоящее время не сформирована интегрированная система показателей качества, позволяющая одновременно учитывать эффективность проектов для музея (достижение целей, экономические и социокультурные результаты) и ценность для посетителей (удовлетворенность, степень вовлеченности, лояльность аудитории). Сделан вывод о необходимости разработки комплексного методического подхода к оценке качества музейных проектов с учетом выявленной специфики.

## **ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА МУЗЕЙНЫХ ПРОЕКТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РАЗВИТИЯ**

### **2.1 Принципы оценки качества проектной деятельности музея**

Современный этап развития музеев требует специальной системы оценки качества проектов, адаптированной к их социокультурной специфике [71; 138]. Проведённый анализ (глава 1) показал, что традиционные модели менеджмента качества лишь частично применимы в музейной сфере. Классические подходы всеобщего управления качеством TQM ориентированы прежде всего на внутренние процессы и соответствие заданным требованиям, из-за чего недостаточно учитываются специфические критерии успеха музеев — выполнение просветительской миссии, актуализация наследия, долгосрочный общественный эффект. Эти аспекты остаются вне поля зрения традиционной модели качества [36; 43]. SERVQUAL, напротив, фокусируется на восприятии качества услуг непосредственно посетителем музея. Качество в этой модели определяется как разница между ожиданиями клиента и фактическим восприятием предоставленной услуги по указанным параметрам [132; 156]. Однако в контексте некоммерческих музеев проявляются ограничения модели SERVQUAL, разработанной для коммерческих услуг. Современные работы по управлению качеством в сфере культурного наследия подчеркивают, что оценка качества должна включать измерения сохранения и презентации культурных ценностей, эффективности коммуникации с аудиторией и стимулирования диалога [3; 13; 41]. Недооценивается значение подлинности коллекций, формирующих музейную атмосферу, сопутствующего эстетического наслаждения и развития кругозора, как компонентов музейного опыта, а также роль просветительской и научной миссии музея, фокусируясь преимущественно на функциональных элементах обслуживания [95; 105; 111].

Исторически музеи уделяли приоритетное внимание «профессиональному качеству» (сохранность коллекций, научная работа), и внедрение управленческих инструментов качества долгое время не считалось приоритетом [61; 112]. Однако в последние годы всё больше музеев проявляют интерес к обеспечению качества именно с точки зрения посетителя [105; 113]. Другими словами, отрасль пришла к пониманию, что эффективность работы музея должна измеряться не только внутренними показателями, но и качеством опыта посетителей [38; 124]. Этот сдвиг в парадигме оценки подводит к необходимости интегральной модели, сочетающей обе перспективы.

Учитывая выявленные ограничения, для музеев целесообразно разработать интегральную модель оценки качества проектной деятельности музея «Компас качества» QC, которая объединяет достоинства TQM и SERVQUAL, устранив 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 Таблице 2.1 представлено сравнение ключевых принципов моделей применительно к музейным проектам. 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 публикой (QC).

**Таблица 2.1 – Сравнение моделей качества TQM, SERVQUAL и QC в 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>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>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 <i>co-creation</i> и концепция <i>Homo Lego</i> ). Качество рождается во взаимодействии музея и аудитории.
<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.

Аспект	TQM (всеобщее управление качеством)	SERVQUAL (сервисная модель качества)	Интегральный индекс качества QC (Компас качества)
Подход к улучшениям	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 QC предполагает, что музей учится не только на внутренних показателях, но и на опыте взаимодействия с публикой, вовлекая её в со-творчество новых качественных практик.

Как следует из таблицы, (ИМКМ) принципиально расширяет рамки оценки качества. Во-первых, в центр ставится миссия музея — каждый проект оценивается с точки зрения вклада в реализацию миссии и стратегических целей учреждения. Это учитывает ту особенность, что музеи — не просто сервисные организации, а хранители и коммуникаторы культурного наследия. Во-вторых, QC основывается на представлении о посетителе как активном участнике создания ценности. Данная идея опирается на современные теории со-творчества в маркетинге, а также на концепцию Homo Lego, согласно которой посетитель музея сам конструирует свой опыт и знание, становясь «человеком-конструктором» своего культурного развития. Если музей рассматривать как пространство для такого самостоятельного конструирования опыта, то измерение качества должно фиксировать степень насыщенности этого опыта и активности посетителя. QC как раз и стремится измерить эти показатели — наряду с внутренними результатами проекта.

На основании вышесказанного предлагается авторское определение понятия «качество музейного проекта». Специализированные стандарты менеджмента качества проектов ориентируют, что качество проекта — это степень реализации запланированных целей и соответствия ожиданиям

заинтересованных сторон [19; 23; 24; 93]. С учётом специфики музеев предлагаем следующее расширенное определение:

**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.

Иными словами, качественным следует считать такой музейный проект, который, с одной стороны, расширяет доступность коллекций, обеспечивает сохранение и актуализацию наследия, укрепляет имидж музея, приносит экономическую отдачу для его развития, то есть способствует реализации социокультурной миссии музея, а с другой — обеспечивает высокую ценность для аудитории (удовлетворяет и превосходит ожидания посетителей, вовлекает их в взаимодействие, обогащает их культурный и образовательный опыт). Подобное двустороннее понимание качества согласуется с новейшими подходами в управлении культурным наследием, предлагающими учитывать не только удовлетворённость потребителей, но и способность музеев сохранять культурные ценности, эффективно их коммуницировать и инициировать общественный диалог [95; 105; 145].

## **2.2 Система показателей и методика интегральной оценки качества музейных проектов**

Для комплексной оценки качества проектной деятельности музея разработана иерархическая система показателей модели QC . На Рисунке 2.1 сформирована древовидная структура показателей модели QC интегрирующая два блока из набора ключевых показателей. На вершине иерархии находится интегральный показатель — QC-индекс качества проектной деятельности музея. На следующем уровне выделены два укрупненных критерия (блока): (1) Эффективность для музея и (2) Ценность для посетителя. Эти блоки отражают, соответственно, внутренние результаты проекта для организации и внешние эффекты для аудитории. Каждый блок, в

свою очередь, характеризуется группой конкретных показателей третьего уровня иерархии [19; 23; 114]. Для блока «эффективность для музея» определены показатели: *ROI* (окупаемость инвестиций проекта) [93],  $\Delta GAP$  (отклонение от регламентных требований по срокам/ресурсам) [20] и *ARPV* (средний доход на посетителя) [120; 135]. Блок «ценность для посетителя» включает показатели: *CSAT* (уровень удовлетворенности посетителей) [105; 113], *NPS* (индекс лояльности посетителей) [132; 156], *CoC* — Co-creation Index (индекс со-творчества — индекс вовлеченности посетителей как соавторов) [146; 153] и *Repeat%* (доля повторных посетителей) [100; 101].



**Рисунок 2.1 – Иерархическая структура показателей модели QC**

QC-индекс агрегирует все показатели, а разделение на два блока позволяет раздельно отслеживать вклад каждого направления. Это согласуется с тем, что музей как организация ориентирован и на достижение своих целей (финансово-операционных, проектных), и на удовлетворение потребностей посетителей. Предложенная система показателей охватывает обе эти плоскости, что создает основу для всесторонней интегральной оценки качества проекта.

**ROI** (от англ. *Return on Investment*) — показатель окупаемости инвестиций [93]. Он отражает финансовую результативность проекта для музея, показывая отношение прибыли (или эффекта) от проекта к затратам на него. ROI является классическим критерием эффективности проектов в менеджменте.

Проекты музеев, как правило, имеют ограниченные ресурсы и должны обосновывать свою ценность, в том числе через экономические результаты [70; 144]. ROI позволяет оценить, приносит ли проект достаточную выгоду относительно вложений ( $ROI > 0$ ) или нет. Например,  $ROI=20\%$  означает, что проект вернул сумму инвестиций и дал сверху еще 20% прибыли. В контексте музейной деятельности ROI может выражаться не только прямой прибылью, но и косвенными эффектами (увеличение посещаемости, дополнительные доходы от услуг, эквивалент привлечённых внебюджетных средств, экономия от внедрения волонтёрского труда и т.п.), однако для целей интегральной модели QC данный индикатор сфокусирован на измеримых финансовых результатах. Выбор ROI в качестве KPI обусловлен его понятностью для стейкхолдеров и соответствием критерию эффективности использования ресурсов.

**ΔGAP** (от англ. *gap* — «разрыв») — показатель отклонения от регламента (плановых требований) по ключевым параметрам проекта [20]. В управлении проектами принят так называемый критерий «тройного ограничения» — соблюдение сроков, бюджета и объёмов работ в рамках проекта как базовые показатели успеха [93]. В музейных проектах критически важно завершить работы в срок и в рамках запланированных ресурсов.  $\Delta$ GAP характеризует степень, в которой проект отклонился от установленных сроков или бюджета: например, процент превышения плановой длительности, перерасход средств либо несоблюдение иных нормативов. Нулевое значение  $\Delta$ GAP свидетельствует о полном соблюдении регламента, а положительные отклонения указывают на проблемы в реализации. Данный показатель является антиметрикой (чем меньше, тем

лучше), поскольку увеличение  $\Delta\text{GAP}$  означает снижение качества проектного управления [23; 24]. Включение  $\Delta\text{GAP}$  в систему QC обусловлено тем, что даже успешный по результатам проект может снижать общую эффективность музея, если сопровождается значительными нарушениями планов (что ведет к дополнительным издержкам или репутационным рискам).

**ARPV** (от англ. *Average Revenue per Visitor*) — средний доход на одного посетителя [120; 135]. Этот показатель измеряет финансовую отдачу от каждого привлеченного посетителя проекта. В расчёте ARPV учитываются все виды доходов, связанные с посетителем (продажа билетов на мероприятие, доход от сопутствующих услуг — экскурсии, сувениры, кафе и пр.). Формально ARPV рассчитывается как общий доход, полученный от проекта, делённый на число посетителей. Для музея ARPV характеризует эффективность монетизации аудитории и ценность проекта с точки зрения доходов, позволяя увидеть, за счёт чего достигается финансовый результат — за счёт массовости (числа посетителей) или за счёт большего дохода с каждого.

Таким образом, ROI,  $\Delta\text{GAP}$  и ARPV в совокупности характеризуют блок «эффективность для музея», отражая финансово-оперативную результативность проекта и качество его выполнения. Другая группа показателей ориентирована на ценность для посетителя — то есть на измерение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности аудитории.

**CSAT** (от англ. *Customer Satisfaction Score*) — индекс удовлетворенности посетителей [124; 132]. Он отражает степень удовлетворенности аудитории качеством реализованного проекта (выставки, мероприятия, услуги). Как правило, CSAT измеряется посредством опроса сразу после посещения: респондентам предлагается оценить, насколько они довольны полученным опытом (например, по шкале 1–5 или в процентах) [156]. В исследовании музейной аудитории под удовлетворенностью понимают степень соответствия полученных впечатлений ожиданиям посетителя, а также позитивные эмоции от посещения [105]. Высокие

значения CSAT означают, что проект принес посетителям удовольствие и оправдал их ожидания [113].

**NPS** (от англ. *Net Promoter Score*) — индекс потребительской лояльности (готовности рекомендовать) [132; 156]. Данный показатель определяется на основе вопроса: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете наше мероприятие (музей) знакомым?», оцениваемого по шкале от 0 до 10. NPS рассчитывается как разность доли промоутеров (оценки 9–10) и доли критиков (оценки 0–6) среди опрошенных. Полученное значение лежит в диапазоне от –100 до +100. Высокий положительный NPS означает, что значительная часть посетителей станет «адвокатами» музея — будет рекомендовать его другим, что свидетельствует о лояльности и довольстве аудитории. Если CSAT фиксирует текущую удовлетворенность услугой, то NPS выявляет долгосрочную лояльность (готовность рекомендовать), которая важна для устойчивого развития музейной аудитории.

**СоС** (от англ. *Co-creation Index* — индекс со-творчества) — показатель вовлеченности посетителей в совместное создание ценности [146, 153]. Музеи всё активнее привлекают публику к со-творчеству, интерактивному участию в экспозициях, к созданию пользовательского контента и новых смыслов выставок. Посетители не пассивно потребляют культурный продукт, а активно участвуют в его формировании, получая тем самым более глубокий опыт. Для музеев можно определить индекс со-творчества через сочетание количественных и качественных метрик участия. Одним из простых вариантов является расчет доли аудитории, непосредственно включившейся в интерактивные или творческие активности. Под «активностями» здесь понимаются любые формы взаимодействия, где посетитель выступает соавтором: участие в интерактивных экспонатах и играх, создание собственного контента (например, оставление отзывов, историй, идей для экспозиции), сотрудничество в рамках волонтёрских или краудсорсинговых проектов музея, совместное творчество на мастер-классах и т.д. Высокое

значение индекса со-творчества указывает, что в проекте музей сумел создать платформу для активного участия аудитории, то есть реализовал принципы *co-creation* на практике.

**Repeat %** (доля повторных посетителей) — показатель возвращаемости аудитории [100; 101]. Он определяется как процент посетителей проекта, которые приходят в музей повторно (на аналогичные мероприятия или в последующие периоды). Для музея рост доли повторных посещений является стратегической целью: это формирует постоянную аудиторию, снижает затраты на привлечение новых посетителей и увеличивает «пожизненную ценность» клиента [120]. С точки зрения посетителя, решение вернуться означает, что предыдущий опыт был достаточно ценным и интересным. Факторы, стимулирующие повторные визиты, тесно связаны с общим уровнем удовлетворенности, эмоциональной вовлеченностью и качеством опыта. Например, высокий CSAT и NPS имеют ещё большее значение, если сопровождаются высокой долей повторных визитов, и наоборот — разрыв между намерением рекомендовать и реальным возвращением посетителей требует отдельного анализа.

После выбора системы показателей необходимо определить их относительную значимость (веса) для расчета интегрального индекса. Поскольку разные показатели имеют разную природу и приоритетность, простое равное их усреднение может исказить итоговую оценку. Для обоснованного задания весовых коэффициентов в модели QC может применяться ряд соответствующих методов, например метод экспертных опросов или метод анализа иерархий (от англ. *Analytic Hierarchy Process*, AHP). Данный метод позволяет получать веса показателей на основе экспертных суждений путём попарного сравнения показателей между собой по степени важности для общей цели. При этом важным этапом применения метода АНР является проверка согласованности суждений экспертов с использованием индекса согласованности и производного из него отношения согласованности [64; 65; 72].

Применяя методы экспертной оценки для всех уровней модели QC, можно получить весовые коэффициенты для каждого блока и каждого показателя. Сначала проводится попарное сравнение двух главных блоков («эффективность» и «ценность») относительно цели QC [64; 65; 72]. Например, эксперты могут решить, что для музея оба аспекта одинаково значимы — тогда им присваиваются равные веса (по 0,5). Либо, если, скажем, стратегически приоритетнее удовлетворенность аудитории, блок «ценность для посетителя» может получить более высокий вес (например, 0,6 против 0,4 у блока эффективности). После этого внутри каждого блока рассчитываются локальные веса показателей. Итоговые глобальные веса каждого показателя находятся как произведение веса блока на локальный вес внутри блока. В результате каждый из 7 показателей модели QC получает свой весовой коэффициент, характеризующий вклад данного показателя в интегральный индекс.

При определении весов критериев учитываются принципы теории важности критериев и анализ устойчивости результатов [64]. Это означает, что после получения первоначальных весовых коэффициентов целесообразно проверить чувствительность интегральной оценки к изменениям весов. В частности, анализируется, как небольшое варьирование веса того или иного показателя влияет на итоговый QC -индекс проекта и на ранжирование проектов между собой. Если ранги проектов существенно меняются при незначительных изменениях весов, это указывает на нестабильность системы оценивания. В таком случае может потребоваться уточнение весов или перераспределение показателей. Теория важности критериев предполагает интерпретацию полученных весов: например, существенно больший вес ROI по сравнению с другими индикаторами будет означать, что интегральная оценка в большей мере определяется финансовой эффективностью. Нужно осознавать эти акценты при принятии решений [64; 65; 72]. Таким образом, методика взвешивания на базе АНР, дополненная анализом устойчивости,

обеспечивает объективное и обоснованное задание значимости каждого показателя в модели QC.

Показатели, включенные в модель QC, измеряются в разных единицах и шкалах (проценты, баллы опросов, денежные величины и пр.). Чтобы агрегировать их в единый индекс, необходимо привести значения показателей к сопоставимому виду — выполнить нормализацию. Нормализация преобразует исходные значения показателей в безразмерные баллы на общей шкале, обычно от 0 до 100, где 0 соответствует наихудшему, а 100 — наилучшему значению качества по данному критерию [65]. При реализации данного подхода можно применять методы, широко используемые при построении интегральных индексов [64].

Таким образом, все семь показателей переводятся в сопоставимый формат. В результате такой обработки все показатели преобразуются к единой шкале, где 0 означает наихудший, а 100 наилучший вклад данного критерия в качество проекта. Теперь можно выполнять взвешенное агрегирование этих нормированных оценок в составной индекс QC.

После определения весовых коэффициентов  $w$  для всех показателей и получения их нормированных значений можно вычислить **интегральный индекс качества Quality Compass**. Алгоритм расчета интегрального показателя наглядно демонстрирует блок-схема (рисунок 2.2).



**Рисунок 2.2 – Блок-схема расчета интегрального показателя Модель QC**

Индекс Компас Качества имеет двухблочную агрегатную структуру, что 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 учетом значимости каждого блока. Общая формула интегральной оценки QC представляет собой взвешенную сумму нормированных показателей по двум группам:

$$QC = \alpha \sum_{i=1}^M w_i^{(m)} Q_i^{\text{norm}} + \beta \sum_{j=1}^N w_j^{(v)} Q_j^{\text{norm}}, \quad (2.1)$$

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, Co-creation, Repeat);  $M = 3$ ,  $N = 4$  — количество показателей в каждом блоке. Коэффициенты  $\alpha$  и  $\beta$  — весовые доли самих блоков (верхнего уровня), при этом  $\alpha + \beta = 1$ . Например, если обоим блокам придается равная значимость, то  $\alpha = \beta = 0,5$ .

Формула (2.1) фактически реализует взвешенное среднее от нормированных KPI, сгруппированных по двум категориям. Первая сумма внутри  $\alpha$  вычисляет интегральную оценку блока «эффективность музея», вторая сумма внутри  $\beta$  — интегральную оценку блока «ценность для посетителя». Эти две части затем суммируются с соответствующими коэффициентами значимости блоков. Таким образом, QC-индекс можно также представить как:

$$QC = \alpha \cdot I_{museum} + \beta \cdot I_{visitor}, \quad (2.2)$$

где  $I_{museum}$  — агрегированный индекс по показателям эффективности для музея, а  $I_{visitor}$  — агрегированный индекс ценности для посетителя. Такая двухуровневая агрегация удобна тем, что позволяет отдельно анализировать промежуточные итоги по каждому направлению качества. Менеджмент музея может увидеть, за счёт какого блока (внутреннего или внешнего) общий индекс проседает или, наоборот, достигает высокого уровня. Кроме того, при необходимости можно варьировать  $\alpha$  и  $\beta$  для имитации разных управлеченческих сценариев: например, «что если» повысить приоритет удовлетворенности посетителей (увеличив  $\beta$ ) — как изменятся QC -оценки проектов. Это придает гибкость модели QC в стратегическом применении.

В базовом варианте исследования предполагается равное значение блоков ( $\alpha = \beta = 0,5$ ), если не обосновано обратное. В пределе можно даже рассматривать сценарий  $\alpha = 0$  или  $\beta = 0$ , когда оценивается только один из блоков. Тем не менее, ценность модели QC именно в сочетании обеих групп показателей, поэтому авторской методологии такие крайности нецелесообразны.

Значение QC близкое к 100, означает, что проект практически полностью удовлетворяет всем заданным критериям качества (достигнуты лучшие результаты по всем или большинству KPI). Значение, близкое к 0, свидетельствует о крайне низком качестве по совокупности показателей. Сам по себе индекс упрощает комплексную оценку, но для управлеченческого анализа всегда следует обращать внимание, какие конкретно составляющие

влияют на итог. Преимущество модели QC — прозрачность расчета: известны все исходные KPI, их веса и нормировка, поэтому можно разложить индекс и понять причины высокого или низкого результата.

Алгоритм расчета интегрального показателя QC по формуле (2.1) можно резюмировать следующим образом:

1. Собрать фактические данные всех семи KPI для оцениваемого проекта.
2. Нормализовать каждое значение в зависимости от типа показателя, получив  $Q_i^{\text{norm}}$  и  $Q_j^{\text{norm}}$ .
3. Задать веса блоков  $\alpha$  и  $\beta$  (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:  $I_{\text{museum}}$  и  $I_{\text{visitor}}$ .
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.).

### **2.3 Методы и инструменты подготовки и верификации данных для оценки качества проектной деятельности государственного музея**

Для практической реализации модели QC необходимо определить спектр источников данных. Источники целесообразно разделить на две группы в соответствии с блоками модели QC — «внутренняя эффективность для музея» и «ценность для посетителя». В первую группу входят внутренние данные музея: системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), базы данных ERP и биллинговые системы, а также данные финансовой и оперативной отчетности проектов [16]. Ко второй группе относятся внешние и посетительские данные. К внешним источникам можно отнести аналитику веб-сайтов и социальных сетей. Системы веб-аналитики (например, Яндекс Метрика) собирают сведения об онлайн-активности посетителей [2]. Социальные медиа (например, ВКонтакте Статистика) дают

неструктурированные отзывы, рейтинги, упоминания о проекте [98]. Поисковая аналитика (например, Яндекс Вордстат) фиксирует частоту запросов, связанных с выставкой или музеем. Анализ онлайн-отзывов посетителей позволяет выявлять факторы впечатления и удовлетворенности аудитории. Наконец, анкетирование аудитории (на площадке музея или онлайн) даёт количественные показатели удовлетворенности (например, индекс CSAT) и лояльности (NPS) посетителей [124; 132; 156], а также индекс со-творчества (CoC), отражающий степень участия публики в проекте [146; 153]. Поведенческие данные включают в себя отслеживание маршрутов посетителей по залам с помощью датчиков, либо через Wi-Fi и Bluetooth [155], учёт доли повторных визитов по билетной системе [100], продолжительности пребывания на выставке и т.п.

Разнообразие источников суммировано в матрице (Таблица 2.2), где показано соответствие между источником, примерами получаемых показателей и относимостью к компонентам модели ИМКМ . Такой подход обеспечивает комплексный охват понятия качества: каждая грань качества фиксируется наиболее релевантным методом сбора данных.

**Таблица 2.2 Пример соответствия источников данных, показателей и компонентов QC**

Источник данных	Примеры показателей	Блок QC
Внутренняя CRM/ERP системы музея	Выполнение плановых показателей проекта (%); ROI, экономия бюджета (руб.); ARPV (руб./пос.); количество привлеченных партнеров (шт.)	Эффективность для музея
Биллинговые и билетные базы данных	Общее число посещений выставки; доля повторных посетителей (%); средний чек доп. услуг (руб.)	Эффективность для музея (посещаемость) и ценность для посетителя (лояльность)
Финансовая отчетность	Затраты или бюджет (руб.); внебюджетные доходы (руб.); срок окупаемости (мес.)	Эффективность для музея

*Продолжение таблицы 2.2*

<b>Источник данных</b>	<b>Примеры показателей</b>	<b>Блок QC</b>
Веб-аналитика (Яндекс Метрика)	Число пользователей на странице проекта; среднее время на странице (сек.); конверсия в покупку билета (%)	Ценность для посетителя (удобство/интерес)
Социальные сети (ВКонтакте Статистика), отзывы онлайн	Тональность упоминаний о проекте; средний рейтинг (звезды); охват постов (чел.)	Ценность для посетителя
Опрос посетителей (анкеты CSAT/NPS)	Уровень удовлетворенности (CSAT, балл 1–5); индекс лояльности NPS (% промоутеров); индекс со-творчества СоC (балл)	Ценность для посетителя
Наблюдения через WiFi или Bluetooth, сенсоры в музее	Среднее время в экспозиции (мин.); активность в интерактивных зонах (число действий); использование аудиогида (%)	Ценность для посетителя
Экспертные оценки	Рейтинг новизны проекта (балл 1–10); степень соответствия миссии (балл); интегральная оценка качества (QC-индекс)	Эффективность для музея и ценность для посетителя (в зависимости от критерия)

Как видно из таблицы, один и тот же источник может предоставлять показатели для обоих блоков модели QC. Например, билетная система дает не только внутренний показатель выручки, но и внешний индикатор лояльности — долю повторных посещений, коррелирующую с удовлетворенностью аудитории. Многокомпонентная модель ИМКМ изначально предполагает подобную комбинацию индикаторов.

Помимо идентификации источников важно понимать процедуры сбора информации, гарантирующие достоверность и сопоставимость данных по всем показателям модели QC [16]. Внутренние данные обычно собираются в рамках операционной деятельности музея [93].

Для сбора внешних цифровых данных используются автоматизированные инструменты аналитики, перечисленные ранее [2; 98; 124].

Особое внимание должно уделяться сбору данных от посетителей посредством опросов [105; 124; 132]. Должна быть разработана анкета для измерения удовлетворенности и лояльности, включающая блоки вопросов по ключевым показателям: общий уровень удовлетворенности посещением (шкала CSAT), готовность рекомендовать музей (NPS-вопрос) [156], а также блок со-творчества — участие посетителя в активностях проекта [69; 89]. Вопросы в анкете должны быть понятны широкому кругу респондентов, исключать наведение на ответ и охватывать заявленные критерии качества. Шкалы оценок выбираются интервальные (например, 5-балльная шкала Ликерта от «совершенно не согласен» до «полностью согласен»), что упрощает последующий статистический анализ удовлетворенности [132; 156]. Анкетирование проводится комбинированно: непосредственно на выставке (бумажные анкеты или на планшетах) [105] и онлайн после посещения (через e-mail рассылку или QR-код) [124].

В процессе сбора данных важно соблюдать требования к репрезентативности и этические нормы исследований [98]. Репрезентативность достигается достаточным объёмом выборки (не менее 5 % от общего числа посетителей), применением стратификации и случайного отбора [134]. Кроме того, контролируется уровень ответов — музей может мотивировать посетителей участвовать в анкетировании (например, небольшим сувениром за заполненную анкету), чтобы избежать ситуаций, при которой отвечают лишь наиболее довольные или недовольные (крайние мнения) [105]. В результате предпринятых мер данные опросов получают свойство представительности, то есть структуру, близкую к структуре всей аудитории проекта по ключевым параметрам (возраст, частота посещений и т.д.).

Этические нормы сбора [92] и обработки данных регламентируются положениями ФЗ-152 «О персональных данных»<sup>14</sup>. Перед сбором любой персональной информации музей получает. Анкетирование проводится анонимно, после получения согласия участника опроса на обработку персональных данных [98]. Все ответы посетителей используются только в обобщенном виде, исключительно для научных и управленческих целей оценки качества. Дополнительно, музей учитывает этические аспекты наблюдений: при сборе поведенческих данных с камер, датчиков или через WiFi посетители информируются (например, с помощью объявлений при входе), что в залах ведётся анонимный учёт посещаемости [92; 98].

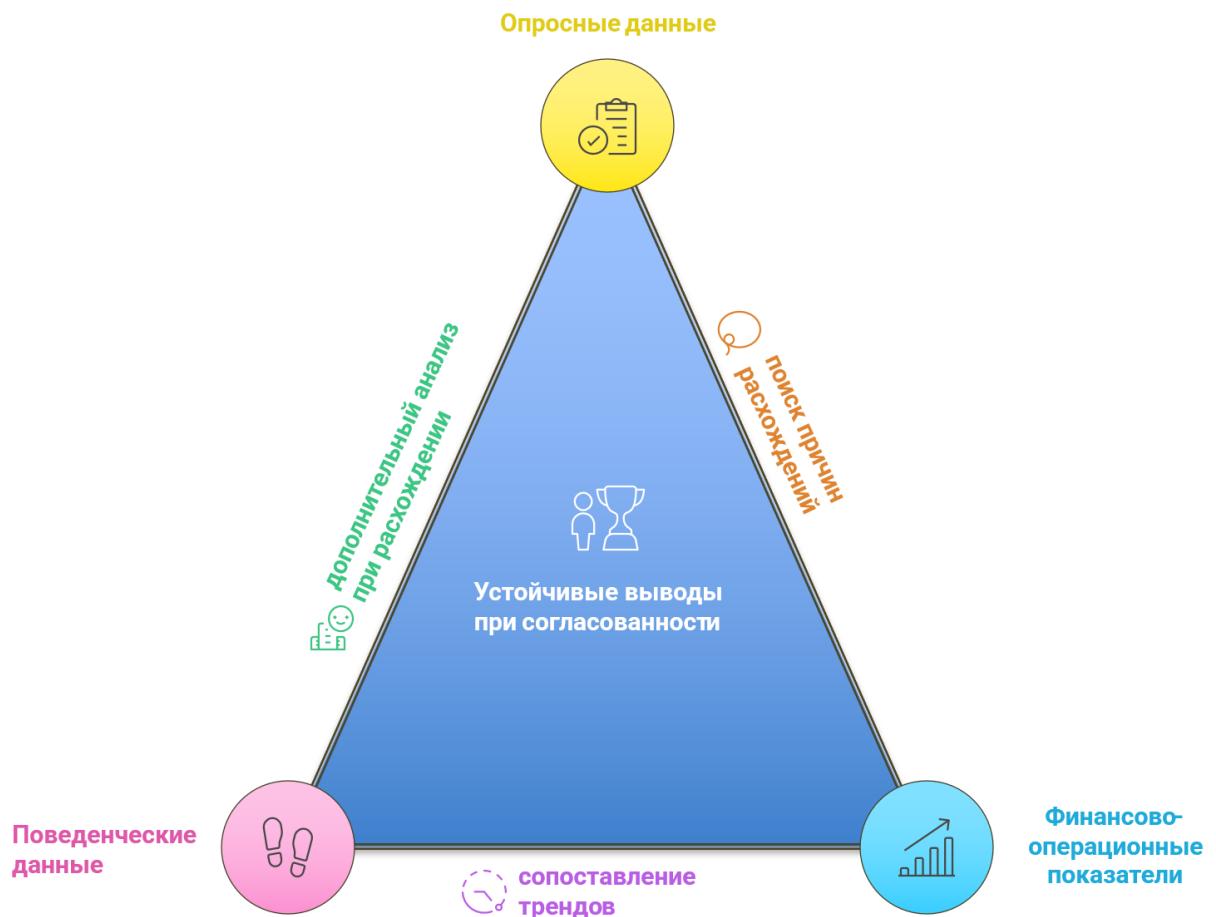
Получив сырой массив данных, аналитик должен убедиться, что эти данные корректно отражают искомые показатели качества [23]. Верификация начинается с анализа надежности опросных инструментов [156]. Для многопунктовых анкет чек-лист валидации может включать различные статистические подходы: показатель согласованности, показатель адекватности выборки, проверка взаимосвязанности, факторный анализ и т.д. [72; 134].

Помимо опросных данных, проверяется надежность экспертных оценок, используемых в модели, как это отмечалось в Разделе 2.2.

В рамках оценки качества музеиных проектов комбинируются три типа данных: (1) опросные данные (субъективные мнения посетителей), (2) поведенческие данные (объективно наблюдаемое поведение аудитории) и (3) финансово-операционные показатели (внутренняя результативность проекта) [23]. Целесообразно подходить к проверке достоверности разрозненной информации методом триангуляции, сопоставлением результатов, полученных из разных источников, для взаимной проверки [93]. Совмещение этих осей представлено на схеме триангуляции (Рисунок 2.3). Выводы о высоком качестве проекта являются наиболее убедительными, если разные

<sup>14</sup> Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 19.05.2025).

индикаторы указывают на одну тенденцию [134]. Например, если посетители в анкетах ставят высокие оценки и одновременно фиксируется высокая доля повторных посещений и перевыполнение плановой выручки, то все три блока данных указывают на успешность проекта — повышая тем самым уверенность менеджмента в верности оценки.



**Рисунок 2.3 – Схема триангуляции данных:  
сопоставление результатов опросов, поведенческих метрик и  
финансовых показателей для проверки согласованности выводов**

Однако возможны и расхождения. Если анкеты демонстрируют одну картину, а наблюдения — другую, то предпринимается дополнительный анализ. Во-первых, проверяется корректность данных: достаточна ли выборка опроса, нет ли сбоев в системе учёта посещений. Во-вторых,

исследуются причины несоответствия: возможно, часть посетителей высоко оценила проект, но не имеет возможности вернуться (например, разовые туристы из других стран), либо опрос охватил в основном лояльную аудиторию и не учёл молчаливых «критиков». В подобных случаях полезно сегментировать данные — разделить респондентов на группы (местные и туристы, молодые и пожилые и т.д.) и проверить, в каких сегментах нарушается связь между намерением и поведением [105; 140]. Если же никакого объяснения найти не удается (например, отзывы высокие, а посещаемость провальная без видимых причин), это служит сигналом к переоценке результатов: либо анкета измеряла не то (например, лояльность декларируемая не перешла в реальную), либо есть скрытые факторы (конкурирующие события, внешние ограничения). В таких случаях для прояснения ситуации музей может провести дополнительные исследования: углубленные интервью с посетителями, экспертный анализ контекста. Таким образом, триангуляция выполняет функцию контроля валидности данных [134].

Еще одним уровнем проверки качества данных является экспертная оценка и коллективная верификация результатов. Во-первых, как отмечалось выше, проверяется согласованность суждений экспертов количественными мерами (CI Саати, коэффициент конкордации и пр.) [64; 65; 72]. Во-вторых, применяется итеративная процедура обсуждения — модификация метода Delphi [93]. Группа экспертов (например, музеиные кураторы, специалисты по качеству, представители аудитории) последовательно рассматривает полученные показатели качества и интегральный ИМКМ-индекс. Если некоторые результаты вызывают сомнения — например, один проект получил неожиданно низкий индекс при, казалось бы, позитивных отдельных показателях, — эксперты проводят дополнительный раунд обсуждения [23]. В конфиденциальном режиме каждому эксперту предлагается прокомментировать расхождения и, при необходимости, пересмотреть свои оценки. Методика Delphi предполагает 2–3 раунда анонимного анкетирования

экспертов с предоставлением им сводной информации о мнениях группы после каждого раунда. В итоге экспертная верификация служит завершающим фильтром надежности: ни один вывод об уровне качества музеиного проекта не делается без одобрения профессиональным сообществом и без соотнесения с реальным опытом практиков [24].

Организация системы управления качеством данных (Data Quality Management), включает процедуры очистки, хранения и актуализации данных перед их использованием в аналитике [110]. Собранные разнородные данные проходят стадию ETL – извлечение, трансформация, загрузка в единую базу (например, хранилище показателей качества проектов) [93]. На этапе трансформации выполняется очистка данных: удаляются пропуски (незаполненные ответы в анкетах, отсутствующие записи) либо заполняются методами подстановки (например, средним значением по группе); отфильтровываются явные аномалии — дублирующиеся записи, опечатки, значения вне допустимого диапазона. Каждому набору данных присваиваются метаданные: источник, дата сбора, ответственное лицо, версия. В дальнейшем при обновлениях данные версионируются, что позволяет отслеживать изменения [23; 25]. Реализуется принцип единого источника истины — все показатели модели ИМКМ рассчитываются из утвержденного набора данных, прошедшего проверки. Внутри музея вводятся стандартизованные регламенты контроля данных. Выполняется регулярный аудит данных качества [110]. Такая система гарантит означает, что на этапе использования данных для принятия решений имеются качественные, надежные и воспроизводимые данные.

После интеграции и проверки данные готовы к загрузке в систему Business Intelligence (BI), например Visiology, для построения мониторинговых дашбордов<sup>15</sup>. На Рисунке 2.3 показан общий канал информации (от англ. *pipeline* — трубопровод): сначала данные проходят этап

---

<sup>15</sup> Visiology Dashboards [Электронный ресурс] // Visiology. – BI-платформа для создания аналитических дашбордов и регламентных отчетов. – Режим доступа: <https://ru.visiology.su/products/dashboards> (дата обращения: 20.05.2025).

ETL, затем процедуры контроля качества, и наконец поступают в BI-систему для визуализации и анализа [93; 110].



**Рисунок 2.4 – Упрощённая схема конвейера данных:**  
**ETL → контроль качества данных → BI-аналитика (дашборды)**

Такой конвейер обеспечивает непрерывный цикл работы с данными: сбор → верификация → использование. Он отражает идеологию непрерывного улучшения: пока данные «сырые», они не используются для оценки качества – сначала они очищаются и проверяются, чтобы исключить ошибочные управленические решения из-за дефектной информации. Лишь после этого показатели визуализируются на BI-дашбордах для мониторинга руководством музея.

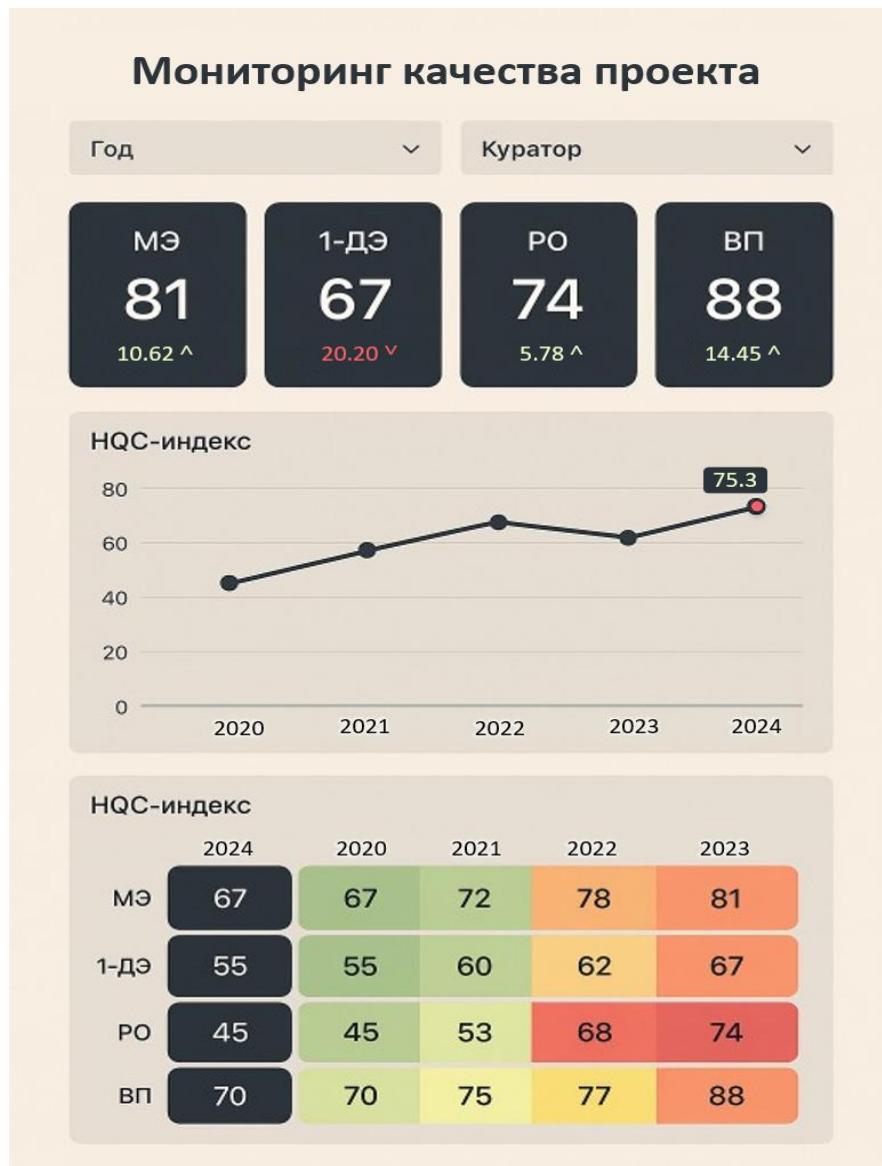
## **2.4 BI-инструменты мониторинга качества проектной деятельности музея**

Современная цифровая трансформация управления требует перехода к оценке качества на основе данных (data-driven) [2; 18]. Внедрение инструментов BI (от англ. *Business Intelligence* — «бизнес-аналитика») способствует решению этой задачи. BI-дашборд (от англ. *dashboard* —

«приборная панель») мониторинга интегрального индекса агрегирует данные о качестве проектов в режиме, близком к реальному времени, обеспечивая наглядный контроль [38]. Регулярный мониторинг показателей через интерактивные панели фокусирует управленческую команду на стратегических приоритетах, объективно вскрывает достижения и «узкие места» и тем самым позволяет принимать решения на основе фактов, а не интуиции [25; 93]. Такой переход от эпизодических отчётов к постоянному «живому» контролю удовлетворяет потребность в доказательном и своевременном управлении качеством музеиных проектов.

Логика работы дашборда основывается на циклическом процессе сбора и анализа данных, полностью отражая концепцию непрерывного улучшения качества Деминга (Plan–Do–Check–Act) [36] и требования стандартов ISO к управлению качеством [25; 43]. Интеграция BI-дашборда в систему управления позволяет музею получать постоянную обратную связь о проектах и вносить корректизы в инициируемые. BI-дашборд фактически становится связующим звеном между реализацией проекта и системой менеджмента качества [110]. Оценке качества придаётся проактивный характер, даётся возможность немедленного инициирования корректирующих мер [93]. Кроме того, подобная система увязывает оперативное управление с долгосрочными задачами музея, благодаря чему мониторинг качества осуществляется сквозь призму стратегических ориентиров развития. Диффузия модели QC и BI-инструмента делает управление качеством проектной деятельности музея стратегически ориентированным — вклад каждого проекта виден с точки зрения выполнения миссии и ценностей музея [95; 138].

Разработанный музеем BI-дашборд должен удовлетворять принципам наглядности, интерактивности и удобства восприятия. На Рисунке 2.4 представлен концептуальный макет интерактивного дашборда качества проектов.



**Рисунок 2.5 – Концептуальный макет интерактивного дашборда**

Дашборд может быть любым, реализовываться на основе предпочтений менеджмента и имеющегося набора данных. Сверху на панели располагаются интерактивные фильтры, например, по году, по подразделению музея, по типу проекта, по куратору, которые дают возможность пользователю выбрать интересующий срез данных. При изменении фильтра все визуализации дашборда перестраиваются, показывая метрики только по выбранному условию. Ещё одной важной функцией является фокус на данных (от англ. *drill-through* — «проваливание в данные»). Пользователь может кликнуть на интересующую метрику на детализированный отчёт. Такая интерактивность позволяет быстро

локализовать источник проблемы, увидев снижение интегрального показателя качества, аналитик одним нажатием получает расшифровку по отдельным составляющим (какой конкретно показатель ухудшился, в каком проекте и когда).

При проектировании визуальной части дашборда должны учитываться принципы UX-дизайна и Lean-визуализации: единообразие и простота, наглядность, минимум «визуального шума», использование понятных обозначений [124; 155]. Дизайн панели должен выполняться в стиле, который позволяет адаптацию под разные экраны (от большого дисплея до смартфона), что соответствует современным требованиям доступности. Таким образом, дашборд, соединяя в себе инструменты визуального менеджмента (от англ. *visual management*), обеспечивает на практике реализацию принципов цикла планирование→действие→проверка→корректировка в реальном времени.

В Таблице 2.3 приведены основные показатели модели ИМКМ и методы их вычисления в BI-системах посредством стандартного языка DAX<sup>16</sup>. Для каждого показателя указана математическая формула расчёта; отдельно приведены соответствующие формулы динамических вычислений на языке DAX.

**Таблица 2.3 – Расчёт ключевых показателей качества проекта**

Метрика (обозначение)	Формула расчёта	DAX-мера для показателя
<b>ROI</b> – возврат на инвестиции проекта	$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\% \quad (2.3)$	<pre> ROI :=  VAR TotalRevenue =      SUM(Finance[Revenue]) VAR TotalCost = SUM(Finance[Cost])  RETURN     DIVIDE(TotalRevenue - TotalCost, TotalCost, 0) * 100 </pre>

---

<sup>16</sup> Visiology DAX – Visiology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.visiology.su/lms/znakovstvo-s-visiology-3/visiology-dax> (дата обращения: 20.05.2025).

Продолжение таблицы 2.3

<b>ΔGAP – отклонение от регламента</b>	$\Delta GAP = \frac{\text{Факт} - \text{План}}{\text{План}} \times 100\% \quad (2.4)$	<pre> DeltaGAP := VAR FactValue = SUM(KPI_ActualPlan[Actual]) VAR PlanValue = SUM(KPI_ActualPlan[Plan])  RETURN DIVIDE(FactValue - PlanValue, PlanValue, 0) * 100 </pre>
<b>ARPV – средний доход на посетителя</b>	$ARPV = \frac{\text{Общий доход от проекта}}{\text{Число посетителей}} \quad (2.5)$	<pre> ARPV := VAR TotalRevenue = SUM(Visits[Revenue])  VAR TotalVisitors = DISTINCTCOUNT(Visits[VisitorID])  RETURN DIVIDE(TotalRevenue, TotalVisitors, 0) </pre>
<b>CSAT – индекс удовлетворённости</b>	$CSAT = \frac{\text{Число респондентов, давших высокую оценку удовлетворенности}}{\text{Общее число опрошенных}} \times 100\% \quad (2.6)$	<pre> CSAT := VAR TotalResponses = CALCULATE( COUNTRows(Surveys), NOT(ISBLANK(Surveys[CSAT_Score])) )  VAR HighRatings = CALCULATE( COUNTRows(Surveys), Surveys[CSAT_Score] &gt;= 4 )  RETURN DIVIDE(HighRatings, TotalResponses, 0) * 100 </pre>
<b>NPS – индекс лояльности посетителей</b>	$NPS = (\% \text{промоутеров} - \% \text{критиков}) \quad (2.7)$	<pre> NPS := VAR TotalRespondents = CALCULATE( COUNTRows(Surveys), NOT(ISBLANK(Surveys[NPS_Score])) )  VAR Promoters = CALCULATE( COUNTRows(Surveys), Surveys[NPS_Score] &gt;= 9 )  VAR Detractors = CALCULATE( COUNTRows(Surveys), Surveys[NPS_Score] &lt;= 6 )  VAR PctPromoters = DIVIDE(Promoters, TotalRespondents, 0) VAR PctDetractors = DIVIDE(Detractors, TotalRespondents, 0)  RETURN (PctPromoters - PctDetractors) * 100 </pre>

Продолжение Таблицы 2.3

Метрика (обозначение)	Формула расчёта	DAX-мера для показателя
<b>Co-creation – индекс со-творчества</b>	Число посетителей, принявших участие в совместных активностях $CoC = \frac{\text{активностях}}{\text{Общее число посетителей}} \times 100\% \quad (2.8)$	<pre> CoC := VAR TotalVisitors = CALCULATE( DISTINCTCOUNT(Visitors[VisitorID]) )  VAR Participants = CALCULATE( DISTINCTCOUNT(Visitors[VisitorID]), Visitors[ActivityParticipation] = TRUE )  RETURN DIVIDE(Participants, TotalVisitors, 0) * 100 </pre>
<b>Repeat% – доля повторных посетителей</b>	Число повторных посетителей $Repeat\% = \frac{\text{посетителей}}{\text{Общее число посетителей}} \times 100\% \quad (2.9)$	<pre> RepeatPercent := VAR TotalVisitors = CALCULATE( DISTINCTCOUNT(Visitors[VisitorID]) )  VAR RepeatVisitors = CALCULATE( DISTINCTCOUNT(Visitors[VisitorID]), FILTER( ADDCOLUMNS( VALUES(Visitors[VisitorID]), "VisitCount", CALCULATE(COUNTROWS(Visitors)) ), [VisitCount] &gt; 1 ) )  RETURN DIVIDE(RepeatVisitors, TotalVisitors, 0) * 100 </pre>
<b>QC-индекс – интегральное качество</b>	Формула 2.1	<pre> QC := VAR Alpha = 0.5 VAR Beta = 0.5  VAR MuseumScore = SUMX( FILTER(KPI_Values, KPI_Values[GroupType] = "m"), KPI_Values[Weight] * KPI_Values[Q_norm] )  VAR VisitorScore = SUMX( FILTER(KPI_Values, KPI_Values[GroupType] = "v"), KPI_Values[Weight] * KPI_Values[Q_norm] )  RETURN Alpha * MuseumScore + Beta * VisitorScore </pre>

Таким образом, все расчёты – от базовых KPI до интегрального индекса *QC* могут быть реализованы в BI-системе с помощью формул DAX,

что позволяет обновлять показатели динамически при поступлении новых данных. Например, при загрузке свежих анкет NPS система пересчитает долю промоутеров/критиков и обновит *NPS* и *QC*-индекс автоматически.

Внедрение BI-дашборда качества открывает новые возможности для разных групп пользователей музея [110]. Рассмотрим типичные сценарии использования.

Для руководителя музея (директора) интерактивный дашборд становится инструментом оперативного стратегического контроля. С одной стороны, дашборд помогает директору принимать обоснованные управленческие решения (перераспределить ресурсы, скорректировать план, поощрить команду) на основе актуальных данных. С другой — как инструмент коммуникации с учредителями и обществом. Агрегированные визуальные отчёты из дашборда могут регулярно представляться стейкхолдерам, демонстрируя эффективность работы музея в понятной и наглядной форме. Это повышает прозрачность и доверие с их стороны, подчёркивая приверженность музея принципам подотчётности и качества.

Для руководителя конкретного музейного проекта (куратора) дашборд — это инструмент оперативного управления. Интерфейс позволяет поставить фильтр по проекту и видеть всё «отчётное досье» онлайн. Куратор отслеживает текущие показатели проекта: посещаемость, выручку, NPS, исполнение плана по срокам. Таким образом, дашборд поддерживает цикл улучшения на уровне проекта. Куратор самостоятельно выявляет и устраняет отклонения, повышая качество продукта. Кроме того, куратор использует панель для отчётности. Вместо длинных докладных записок формируются автоматические отчёты или предоставляется доступ руководству к просмотру актуальных данных по проекту. Это экономит время за счёт сокращения бюрократической составляющей и обеспечивает единое информационное поле между уровнями управления.

Аналитик (специалист отдела качества, экономического отдела, IT-специалист BI) настраивает интерактивные панели и метрики, разрабатывает

расчёты формулы (DAX), добавляет новые визуализации по запросу руководства, следит за корректной работой источников данных и обновлений, осуществляет администрирование, обеспечивает бесперебойное обновление данных и актуальность показателей. Более того, аналитик выполняет углублённый анализ причин, проводит детализированное расследование и готовит аналитическую записку с выводами. Результаты этого анализа затем обсуждаются с кураторами проектов и руководством, что обеспечивает научно обоснованный подход к корректирующим мерам. Наконец, аналитик обучает сотрудников пользоваться дашбордом, формирует культуру *data-driven* мышления в коллективе музея и осуществляет методическое сопровождение, обеспечивает качество данных (валидность, точность), улучшает метрики по мере развития музея и отвечает за то, чтобы ВИ-инструмент действительно приносил пользу в управлении.

Для успешного функционирования системы мониторинга качества важно чётко определить распределение обязанностей по её поддержке и использованию. В Таблице 2.4 представлена RACI-матрица [19], описывающая роль каждого участника процесса: R (*Responsible*) — исполнитель, несущий основную ответственность за выполнение задачи; A (*Accountable*) — ответственный за результат и принимающий итоговые решения; C (*Consulted*) — консультируемый, эксперт, чьё мнение учитывается; I (*Informed*) — информируемый, получающий уведомления о ходе или результате. Матрица охватывает ключевые процессы работы с ВИ-дашбордом качества.

**Таблица 2.4 – RACI-матрица ответственности за процессы мониторинга качества проектов**

<b>Процесс / задача</b>	<b>Руководитель</b>	<b>Куратор проекта</b>	<b>BI-аналитик</b>	<b>IT-специалист</b>
<b>Определение KPI и целевых значений</b>	A (утверждает перечень и цели показателей)	R (разрабатывает предложения по KPI для своего проекта)	C (консультирует по методикам, обеспечивает методическое обоснование)	I (получает информацию о требованиях к данным)
<b>Обновление данных (ETL)</b>	I (контролирует итоговую актуальность данных)	I (ожидает обновления данных по проекту)	A/R (ответственный за запуск обновления, отслеживает корректность данных)	R (обеспечивает техническое выполнение ETL-процесса, настройку расписания)
<b>Настройка дашборда и системы оповещения (изменение показателя &gt;10%)</b>	A (определяет пороговые значения для оповещений, ключевые требования к дашборду)	C (участвует в формировании требований, опыт использования)	R (разрабатывает интерфейс дашборда, настраивает оповещения в системе BI)	C (консультирует по интеграции с ИТ-инфраструктурой, безопасностью)
<b>Мониторинг метрик и интерпретация отклонений</b>	A (отслеживает сводные показатели, требует объяснений при существенных отклонениях)	R (регулярно просматривает показатели проекта, инициирует разбор при отклонениях)	C (помогает с аналитической интерпретацией данных, готовит пояснительные записки)	I (получает уведомления об отклонениях системы для контроля технического состояния)
<b>Анализ причин падения качества</b>	I (получает результаты анализа, использует для решений)	C (предоставляет контекстную информацию по проекту, участвует в обсуждении выводов)	R (проводит детальный анализ данных, формулирует причины и рекомендации)	I (при необходимости обеспечивает выгрузку данных, поддерживает вычислительные ресурсы)
<b>Корректирующие меры и улучшения</b>	A (принимает решение о реализации мер, выделяет ресурсы)	R (реализует меры в проекте: изменения в контенте, сервисе, планах)	C (оценивает ожидаемое влияние мер на показатели, предлагает улучшения)	I (информируется о возможных изменениях, влияющих на ИТ-системы)

Благодаря RACI-распределению обеспечивается прозрачность. Каждый сотрудник понимает свою зону ответственности в цикле мониторинга качества, а музей выстраивает дисциплинированный процесс реагирования на отклонения качества [93].

## **Выводы по Главе 2**

1. Проведён сравнительный анализ традиционных моделей управления качеством (TQM, SERVQUAL) применительно к проектной деятельности музея. Выявлены сильные и слабые стороны каждого подхода: TQM обеспечивает системное управление процессами, но требует адаптации к некоммерческому контексту культурной сферы; SERVQUAL фокусируется на удовлетворенности посетителей и качестве сервисной составляющей, однако не охватывает все аспекты музейного проектирования. Полученные результаты обосновали необходимость методики, объединяющей лучшие элементы рассмотренных подходов. Предложена оригинальная интегральная модель оценки качества проектной деятельности музеев компас качества (Quality Compass). Данная модель впервые трактует качество музейного проекта как совместный продукт музея и его аудитории, что отражает парадигму со-творчества (co-creation) и ориентацию на общественную ценность. QCмодель синтезирует принципы TQM (системное управление качеством, процессный подход, непрерывное улучшение) с сервисными метриками SERVQUAL, дополняя их учётом миссии музея и активного участия посетителей. Тем самым устраняется разрыв между внутренними показателями эффективности проекта для организации и качеством опыта посетителей, присущий прежним подходам, и преодолеваются выявленные ограничения традиционных моделей оценки качества.

2. Сформирована научно обоснованная система критериев и показателей оценки качества музейных проектов на основе модели QC. Предложена многоуровневая иерархическая структура: интегральный QC-индекс качества проекта находится на верхнем уровне и агрегирует два

ключевых блока критериев — (1) эффективность проекта для музея и (2) ценность проекта для посетителя. Для каждого направления разработан набор количественных показателей. Впервые в систему комплексной оценки качества музейных проектов введены метрики вовлечённости аудитории, отражающие ориентир на партисипативность и долгосрочные отношения с публикой: индекс лояльности посетителей (NPS), индекс со-творчества (Co-creation Index, CoC) и доля повторных посещений (Repeat%). Одновременно сохранены и адаптированы к музейной специфике традиционные показатели результативности: окупаемость инвестиций (ROI), соблюдение плановых требований (показатель  $\Delta$ GAP) и средний доход на посетителя (ARPV). Комплексное объединение финансово-операционных и посетительских метрик в едином интегральном индексе обеспечивает всестороннюю (многокритериальную) оценку качества проекта. При этом сохранение разделения системы показателей на два блока даёт возможность раздельно отслеживать результаты по каждому аспекту качества (внутреннему и внешнему). Это обеспечивает баланс между достижением стратегических целей музея и удовлетворением потребностей аудитории при оценке проектов.

3. QC-модель внедряет современный партисипативный подход в оценку качества: посетитель музея рассматривается не как пассивный получатель услуги, а как активный соавтор музейного проекта (концепция Homo Lego). Качество проекта, таким образом, рождается во взаимодействии музея и аудитории, в соответствии с принципом co-creation. Учёт активного вклада посетителей через специальные показатели (например, индекс со-творчества CoC) позволяет количественно измерить степень соучастия аудитории в создании ценности проекта. Включение данного аспекта в методику оценки качества повышает её чувствительность к социально-культурным эффектам и личностно значимому опыту, что соответствует актуальным тенденциям развития музейной деятельности.

4. Выделены источники сбора и верификации данных, обеспечивающие полноту и достоверность расчёта показателей модели QC. Проведена классификация источников по направлениям: внутренняя эффективность (CRM, ERP, биллинговые системы, проектная отчётность) и ценность для аудитории (соцопросы, отзывы, цифровая аналитика, участие в активностях). Установлено, что цифровая трансформация процессов внутри музея позволяет обеспечить регулярное обновление данных для мониторинга качества проектов в режиме реального времени, что придаёт модели прикладную ценность и адаптивность к задачам управления качеством в культуре.

5. Предложен оригинальный алгоритм оценки качества музейных проектов, включающий этапы сбора и нормализации данных, задания весов показателей, расчёта частных и интегральных индексов, а также сценарного анализа с учётом чувствительности к весам. Подобный подход обеспечивает возможность оценки отдельных проектов, сравнения их между собой, а также построения динамики качества проектной деятельности музея в целом. Это представляет собой значимый вклад в развитие инструментов стратегического управления качеством в сфере культуры.

## **ГЛАВА 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО МУЗЕЯ**

### **3.1 Оценки качества проектной деятельности**

#### **Государственного музея на основе модели QC**

На основе интегральной модели оценки качества проектной деятельности музея «компас качества» QS для Государственного Эрмитажа была разработана модель Компас качества (Quality compass). Для всестороннего анализа проектной деятельности Государственного Эрмитажа применяется комплекс методов, обеспечивающих оценку текущих условий. В частности, применены следующие методы: PEST-анализ, модель пяти сил Портера, SWOT-анализ, кейс-метод и анализ стейкхолдеров. Перечисленные методы обеспечивают углублённое понимание факторов, влияющих на деятельность музея, и формирование эффективной стратегии его развития [51; 107; 120]. По результатам анализа были определены ключевые индикаторы внутреннего и внешнего положения Эрмитажа. Сильные стороны музея: уникальное культурное наследие, мировая известность, богатая коллекция и высокая профессиональная репутация. Слабые стороны: ограниченность финансовых ресурсов, износ инфраструктуры и недостаточная доступность для отдельных групп посетителей. Среди возможностей выделяются развитие цифровых технологий, расширение международного сотрудничества и привлечение новых источников финансирования. Основными угрозами являются экономическая нестабильность, изменение предпочтений аудитории и усиление конкуренции в культурной сфере [2; 8; 34; 60; 62].

*PEST-анализ* (от англ. «Political, Economic, Social, Technological») – метод оценки внешних факторов, влияющих на деятельность музея. Эти факторы охватывают политические, экономические, социальные и технологические аспекты, которые могут оказывать как положительное, так и

отрицательное воздействие на музей [109; 121]. Ниже приведены основные группы внешних факторов и их влияние на Государственный Эрмитаж:

**Политические факторы** играют ключевую роль в функционировании музея, так как государственная поддержка и изменения в законодательстве напрямую влияют на его бюджет и возможности развития. Основные аспекты включают: государственную поддержку культуры, законодательство в сфере охраны культурного наследия, международное сотрудничество и требования безопасности [83]. Важнейшим фактором политической среды является уровень финансирования культуры. Бюджет музея зависит от государственных ассигнований и приоритетов культурной политики. Например, в 2020 году Эрмитаж столкнулся с сокращением финансирования на фоне экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 [27; 149]. Это потребовало поиска альтернативных источников средств: частных инвестиций и международных грантов. Кроме того, соблюдение музеем требований законодательства об охране наследия требует регулярного обновления методов работы [83]. Так, в 2019 году Эрмитаж внедрил новые стандарты безопасности экспонатов<sup>17</sup> в соответствии с изменениями федерального законодательства [83]. Это позволило повысить сохранность коллекций [26]. Международная политическая обстановка влияет на культурную дипломатию: возможности проведения международных выставок и обменов зависят от внешней политики [34]. В 2018 году Эрмитаж организовал в Лувре масштабную выставку искусства<sup>18</sup>. Это укрепило культурные связи России и Франции. Наконец, в условиях глобальных угроз особое внимание уделяется безопасности музея: внедряются современные

---

<sup>17</sup> О новых требованиях по технической укреплённости и пожарной безопасности экспонатов [Электронный ресурс] / Государственный Эрмитаж. – 29.01.2019. – Режим доступа: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_18\\_19?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_18_19?lng=ru) (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>18</sup> «Мечта об Италии. Коллекция маркиза Кампана» в Лувре [Электронный ресурс] / Государственный Эрмитаж. – 04.11.2018. – Режим доступа: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_307\\_1\\_18?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_307_1_18?lng=ru) (дата обращения: 23.05.2025).

системы охраны и видеонаблюдения для защиты коллекций от краж и терроризма [115].

**Экономические факторы** определяют финансовые условия деятельности музея. Стабильность экономики напрямую влияет на бюджетное финансирование: в периоды кризисов сокращение бюджета ограничивает реализацию крупных проектов и обновление инфраструктуры [26; 27; 62]. Тем не менее, даже при экономической нестабильности Эрмитаж привлекает внебюджетные средства (пожертвования и гранты), что позволяет поддерживать высокий уровень работы [26; 31]. Важным аспектом является колебание валютных курсов, поскольку значительная часть международных проектов и приобретений зависит от иностранных валют. Падение курса рубля повышает стоимость зарубежных услуг и экспонатов. Так, в 2020 году ослабление национальной валюты потребовало пересмотра расходов на международные выставки и аренду экспонатов [27]. Экономические кризисы и спады на мировых рынках приводят к снижению посещаемости: сокращение доходов населения и туристического потока уменьшает число посетителей музея. В ответ на это Эрмитаж разрабатывает стратегии удержания аудитории (программы лояльности, льготные билеты для социально уязвимых групп), чтобы сохранить доступность музея в сложных экономических условиях [62; 100]. Ограниченностю государственного финансирования стимулирует поиск дополнительных инвестиций и спонсорской поддержки. Привлечение частных партнеров и участие в грантах стало частью экономической стратегии музея: Эрмитаж сотрудничает с крупными фондами и коммерческими компаниями, что позволяет организовывать выставки мирового уровня и укреплять международный статус музея [26].

**Социальные факторы** обусловлены изменениями в обществе и аудитории музея. Демографические сдвиги — старение населения, увеличение доли молодых посетителей и миграционные процессы — влияют на целевую аудиторию Эрмитажа. Для привлечения молодёжи и семей с

детьми необходимы специализированные образовательные программы; с учётом интересов пожилых посетителей следует организовывать отдельные мероприятия. В последние годы Эрмитаж проводит серии экскурсий для школьников и студентов, а также организует встречи и лекции для пенсионеров [11; 40; 69]. Культурные предпочтения общества также трансформируются: современная публика ожидает новых форм взаимодействия с искусством, интерактивных экспозиций и мультимедийных программ. Для соответствия этим ожиданиям Эрмитаж внедряет новые форматы представления коллекций. Так, в 2021 году запущен проект «Эрмитаж. Секреты коллекций»<sup>19</sup>, где активно используются мультимедийные технологии для более глубокого погружения в искусство [2; 28; 53; 76]. **Инклюзивность** стала ещё одним важным социальным требованием: музей обязан обеспечивать доступность для всех категорий граждан, включая людей с инвалидностью. Эрмитаж развивает специальные программы — от аудиогидов для слабовидящих до экскурсий для посетителей с ограниченными возможностями [28; 47; 60]. Кроме того, в современном обществе музей воспринимается не только как хранилище искусства, но и как образовательный центр [95; 105; 111]. Эрмитаж выполняет важную просветительскую роль, проводя лекции, мастер-классы и курсы, направленные на повышение культурного уровня различных возрастных и социальных групп населения [14; 29].

**Технологические факторы** за последние десятилетия существенно изменили музейную деятельность как в части управления коллекциями, так и во взаимодействии с публикой [2; 52]. **Цифровизация** коллекций и внедрение новых технологий стали необходимостью для современного музея. Эрмитаж стремится идти в ногу с технологическим прогрессом, внедряя новейшие мультимедийные системы и информационные технологии для

---

<sup>19</sup> Государственный музей Эрмитаж. Эрмитаж. Секреты коллекций [Электронный ресурс] / Государственный музей Эрмитаж. – Санкт-Петербург, 2021. – Режим доступа: <https://www.hermitagemuseum.org/uploads/files/publications/d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e1731921681.pdf> (дата обращения: 23.05.2025).

учета и экспонирования собрания. Например, в 2019 году был запущен проект<sup>20</sup> цифрового музея, позволяющий пользователям по всему миру изучать коллекции Эрмитажа через Интернет [26; 53]. **Виртуальная и дополненная реальность**<sup>21</sup> открывают новые возможности для привлечения мировой аудитории: виртуальные туры по залам музея<sup>22</sup> создают у удалённых посетителей эффект присутствия. В 2020 году Эрмитаж представил серию онлайн-выставок и виртуальных экскурсий, которые оказались чрезвычайно популярными и помогли компенсировать снижение физической посещаемости во время пандемии [27; 149; 155]. Инновации затрагивают и сохранность коллекций: в музее применяются современные методы реставрации и консервации экспонатов<sup>23</sup>. Эрмитаж использует новейшие технологии для восстановления картин и артефактов, что позволяет продлить срок сохранности уникальных произведений искусства [26; 91]. Кроме того, музей активно развивает **онлайн-платформы**<sup>24</sup>, через которые предоставляется информация о коллекциях, выставках и мероприятиях. Эти цифровые продукты расширяют аудиторию, в том числе зарубежную, позволяя получить доступ к ресурсам Эрмитажа из любой точки мира [28; 124].

Таким образом, PEST-анализ в целом выявил ключевые внешние тенденции и условия, в которых функционирует Государственный Эрмитаж; эти данные необходимо учитывать при стратегическом планировании развития музея.

---

<sup>20</sup> Коллекции онлайн [Электронный ресурс] / Государственный Эрмитаж. — 2019. — Режим доступа: [https://www.hermitagemuseum.org/explore/e\\_catalog](https://www.hermitagemuseum.org/explore/e_catalog) (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>21</sup> Кто создал VR-кинотеатр в Эрмитаже? [Электронный ресурс] / Sobaka.ru. — andrey, 19.07.2017. — Режим доступа: <https://www.sobaka.ru/entertainment/cinema/59809> (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>22</sup> РИА Новости. Виртуальные программы Эрмитажа посмотрели почти 50 миллионов человек [Электронный ресурс] // РИА Новости. — 17.07.2020. — Режим доступа: <https://ria.ru/20200717/1574500225.html> (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>23</sup> Государственный музей «Эрмитаж». К завершению реставрации: использование новейших технологий реставрации и консервации коллекций [Электронный ресурс] // Государственный музей «Эрмитаж». — 28.06.2024. — Режим доступа: [https://www.hermitagemuseum.org/news/news\\_214\\_24?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/news/news_214_24?lng=ru) (дата обращения: 24.05.2025).

<sup>24</sup> Государственный Эрмитаж [Электронный ресурс] / Государственный Эрмитаж. — Режим доступа: <https://www.hermitagemuseum.org/?lng=ru> (дата обращения: 23.05.2025).

Согласно модели «Пяти сил Портера»<sup>25</sup>, на конкурентоспособность организации влияют пять основных факторов: угроза появления новых конкурентов, угроза со стороны заменителей, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и уровень внутриотраслевой конкуренции. Применение модели пяти сил к музейной сфере (с учётом специфики Государственного Эрмитажа) позволяет оценить его конкурентные позиции и разработать меры по их усилению [120]. Ниже приведён анализ каждой из пяти конкурентных сил в применении к Эрмитажу.

**Угроза появления новых конкурентов** связана с возможностью появления новых культурных объектов, музеев или других форм досуга, которые будут конкурировать за внимание той же аудитории [121]. В последние годы наблюдается рост числа частных музеев и культурных центров, что усиливает отраслевую конкуренцию. Например, открытие в 2016 году Музея русского импрессионизма в Москве<sup>26</sup> показало, что новые учреждения, предлагающие уникальные тематические коллекции и современные форматы, способны привлекать значительную аудиторию [121]. Тем не менее Эрмитаж сохраняет лидерство благодаря уникальной коллекции и мировой репутации. По отчёту Эрмитажа за 2020 год его посещаемость остаётся одной из самых высоких среди российских музеев, несмотря на пандемию COVID-19 [27]. Для минимизации рисков, связанных с появлением новых игроков, Эрмитажу следует продолжать развитие образовательных программ и инновационных форм взаимодействия с аудиторией, включая онлайн-платформы и мультимедийные проекты.

**Угроза со стороны заменителей** подразумевает конкуренцию со стороны иных способов проведения досуга и получения культурного опыта –

---

<sup>25</sup> Автор Майкл Портер : все книги и биография автора [Электронный ресурс] / Альпина Паблишер. – Режим доступа: <https://alpinabook.ru/authors/porter-maykl/?srsltid=AfmBOooFbL1an6rdkuDown7uRT9eRs6k3OxMdyBgFpKIsAonnN8tiqDi> (дата обращения: 24.05.2025).

<sup>26</sup> В Москве открыли музей русского импрессионизма [Электронный ресурс] / РИА Новости. – 26.05.2016. – Режим доступа: <https://ria.ru/20160526/1439606942.html> (дата обращения: 23.05.2025).

театров, кино, концертных залов, а также онлайн-форматов (виртуальные экскурсии, онлайн-выставки и пр.) [130]. Развитие технологий укрепляет позиции таких заменителей: новые формы культурного потребления частично отвлекают публику от традиционных музеев [149]. Во время пандемии COVID-19 Эрмитаж сам выступил в роли «заменителя» традиционного посещения, запустив проект «Виртуальный Эрмитаж»<sup>27</sup>, который позволил миллионам людей совершить онлайн-тур по экспозициям. Однако в долгосрочной перспективе глобальные онлайн-платформы (например, Google Arts & Culture) могут отвлекать часть аудитории. Для снижения угрозы заменителей Эрмитаж внедряет **гибридные модели**, совмещающие онлайн- и офлайн-программы, тем самым удерживая интерес публики к очному посещению музея.

**Рыночная власть покупателей (посетителей)** отражает степень влияния аудитории на деятельность музея – через требования к качеству услуг, отзывы, спрос на определённые программы [5]. Эрмитаж, обладая уникальным статусом, традиционно привлекает как отечественных, так и иностранных посетителей [30]. Однако высокая зависимость от иностранного туризма делает музей уязвимым: в до-пандемийный период до 65% посетителей составляли зарубежные туристы [26]. Пандемия подчеркнула необходимость диверсификации аудитории. Эрмитаж сфокусировал усилия на местных посетителей, разрабатывая для них специальные образовательные курсы, лекции, интерактивные экскурсии [29]. Кроме того, музей внедряет программы лояльности: предоставляет скидки студентам и пенсионера, проводятся бесплатные дни для различных категорий граждан. Эти меры позволяют расширить внутреннюю аудиторию и снижают зависимость от конъюнктуры международного туризма.

---

<sup>27</sup> Государственный музей «Эрмитаж». Интеллигентная изоляция. Эрмитаж online [Электронный ресурс] // Государственный музей «Эрмитаж». — 17.03.2020. — Режим доступа: [https://www.heritagemuseum.org/news/news\\_84\\_20?lng=ru](https://www.heritagemuseum.org/news/news_84_20?lng=ru) (дата обращения: 24.05.2025).

**Рыночная власть поставщиков** определяется влиянием организаций-партнёров, от которых зависит музей [107]. Для Эрмитажа такими «поставщиками» являются, например, владельцы частных коллекций и другие музеи при организации временных выставок, подрядчики, обеспечивающие услуги или оборудование, туристические фирмы, привлекающие посетителей. В отдельных случаях высокая зависимость от уникальных внешних ресурсов ограничивает гибкость музея и увеличивать расходы [29]. Эрмитаж старается выстраивать взаимовыгодные условия сотрудничества и диверсифицировать источники привлечения экспонатов. Пример успешного партнёрства — выставка «Да Винчи: тайны и открытия», проведённая совместно с Лувром в 2019 году<sup>28</sup>, которая привлекла огромный интерес публики и укрепила авторитет Эрмитажа в профессиональном сообществе. Тем не менее чтобы снизить риски, связанные с властью поставщиков, музею важно развивать собственную коллекцию и искать альтернативных партнёров, что уменьшит зависимость от отдельных источников и технологий [107].

**Внутриотраслевая конкуренция** характеризует соперничество между ведущими музеями за ресурсы и внимание публики [130]. В России основными конкурентами Эрмитажа выступают такие крупные музеи, как Государственная Третьяковская галерея и Русский музей, которые привлекают аудиторию своими уникальными коллекциями и громкими выставочными проектами. На международном уровне Эрмитаж конкурирует с крупнейшими мировыми музеями за право проведения значимых выставок и за туристические потоки. Интенсивность этой конкуренции высока, учитывая ограниченность времени и средств у потенциальных посетителей, а также привлекательность музеев в крупнейших культурных столицах [96]. Так, выставка «Viva la Vida. Фрида Кало и Диего Ривера. Живопись и графика из музейных и частных собраний», прошедшая в ЦВЗ «Манеж» в 2018 году,

---

<sup>28</sup> В Лувре открылась грандиозная выставка Леонардо Да Винчи [Электронный ресурс] // Телеканал «Санкт-Петербург». — 25.10.2019. — Режим доступа: <https://tvspb.ru/programs/stories/483650> (дата обращения: 24.05.2025).

получила широкий резонанс и оттянула часть внимания столичной публики<sup>29</sup>.

В ответ Эрмитаж делает ставку на организацию уникальных выставок мирового уровня<sup>30</sup>. Помимо этого, музей активно использует механизм **культурной дипломатии** – проводит выставки своих шедевров за рубежом<sup>31</sup>, тем самым поддерживая глобальную узнаваемость бренда «Эрмитаж» и укрепляя связи с зарубежными институциями.

Результаты оценки конкурентных сил по модели М. Портера представлены в Таблице 3.1.

**Таблица 3.1. – Степень влияния на Государственный Эрмитаж конкурентных сил М. Портера**

Конкурентная сила	Степень влияния	Комментарий
Угроза появления новых игроков	<i>Среднее</i>	Рост числа частных музеев усиливает конкуренцию, однако уникальные коллекции Эрмитажа позволяют ему сохранять лидерство.
Угроза со стороны субститутов	<i>Высокое</i>	Развитие онлайн-платформ и виртуальных турсов может снизить физическую посещаемость музея.
Рыночная власть поставщиков	<i>Низкое</i>	Эрмитаж контролирует условия сотрудничества, но в отдельных случаях зависит от уникальных внешних ресурсов (экспонатов, технологий).
Рыночная власть покупателей	<i>Среднее</i>	Зависимость от иностранных туристов частично компенсируется развитием программ для местной аудитории.
Внутриотраслевая конкуренция	<i>Высокое</i>	Конкуренция с крупнейшими российскими музеями — Третьяковская галерея, Русский музей — требует от Эрмитажа постоянного обновления выставочных предложений.

Анализ по модели Портера выявил ключевые угрозы и возможности внешней среды Эрмитажа. Наибольшие вызовы связаны с растущей конкуренцией со стороны альтернативных форм досуга (онлайн-форматов) и

<sup>29</sup> В столичном Центральном Манеже откроется выставка Фриды Кало и Диего Ривера [Электронный ресурс] / РИА Новости. – 21.12.2018. – Режим доступа: <https://ria.ru/20181221/1548376013.html> (дата обращения: 24.05.2025).

<sup>30</sup> Эрмитаж: календарь выставок на 2019 год [Электронный ресурс] / Интерьер + Дизайн. – 17.02.2019. – Режим доступа: <https://www.interior.ru/art/5469-ermitazh-kalendar-vystavok-na-2019-god.html> (дата обращения: 24.05.2025).

<sup>31</sup> Эрмитаж открыл «Русские сезоны» в Султанате Оман [Электронный ресурс] / Российская газета. – 04.02.2025. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/02/04/ermitazh-otkryl-russkie-sezony-v-sultanate-oman.html> (дата обращения: 24.05.2025)

других музеев, а также с влиянием внешних партнеров [2]. Для укрепления своих позиций музею необходимо продолжать внедрение инновационных технологий, диверсификацию аудитории и активное развитие международных партнерств [96]. Успешная адаптация к изменениям во внешней среде позволит Эрмитажу сохранить статус одного из ведущих культурных учреждений мира.

*Кейс-метод* в данном исследовании применён для сравнительного анализа успешных практик других музеев и выработки рекомендаций для Эрмитажа. Изучение опыта ведущих мировых музеев — Лувра, Британского музея, музея Гуггенхайма — позволило выделить лучшие подходы в области музейного менеджмента, работы с аудиторией и внедрения инновационных технологий [129; 134; 147]. Результаты анализа кейсов составили основу рекомендаций, которые могут быть адаптированы Государственным Эрмитажем с учётом его специфики.

*Анализ стейкхолдеров* направлен на выявление и оценку всех заинтересованных сторон, влияющих на деятельность Эрмитажа. К внутренним стейкхолдерам относятся руководство музея, сотрудники, волонтёры и консультанты, к внешним — посетители, туристические компании, культурные партнёры, научные организации и государственные структуры [73; 107]. Понимание интересов и потребностей каждой группы стейкхолдеров позволяет вырабатывать стратегии для эффективного управления ресурсами музея и улучшения взаимодействия с ключевыми аудиториями. Это, в свою очередь, способствует достижению долгосрочных целей развития музея.

*SWOT-анализ* позволяет комплексно оценить текущее положение Государственного Эрмитажа, выявить ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на его деятельность, и определить стратегические направления дальнейшего развития [5]. Особое внимание уделяется взаимосвязям между сильными и слабыми сторонами музея, а также

внешними возможностями и угрозами, что формирует основу для разработки сбалансированных стратегических решений [134].

Для проведения SWOT-анализа использованы данные отчетов Государственного Эрмитажа за 2021–2022 гг. [28, 29], международные стандарты в музейной сфере (рекомендации ICOM) [48; 49], а также результаты научных исследований в области управления в культуре [19, 22]. На основе этих источников определены следующие внутренние сильные и слабые стороны Эрмитажа, а также внешние возможности и угрозы.

**Сильные стороны (S):** S1 — уникальная коллекция (свыше 3 млн экспонатов, охватывающих все эпохи мировой истории и культуры); S2 — всемирное признание (высокая международная репутация Эрмитажа как центра культурной дипломатии, подтверждаемая совместными выставками с крупнейшими музеями мира); S3 — высокая квалификация персонала (в штате — ведущие специалисты в области реставрации, экспозиционной работы и научных исследований); S4 — инновационные проекты (реализация программы «Виртуальный Эрмитаж» для проведения виртуальных туров и лекций, расширяющая международную аудиторию музея); S5 — поддержка государства (стабильное базовое финансирование из федерального бюджета обеспечивает устойчивость музея даже в периоды экономических потрясений).

**Слабые стороны (W):** W1 — ограниченность финансовых ресурсов (зависимость от государственного финансирования сдерживает реализацию крупных международных проектов); W2 — проблемы с доступностью (ограниченный доступ для маломобильных групп населения, очереди и высокая нагрузка на инфраструктуру в пиковые туристические сезоны снижают качество посещения); W3 — сложности управления потоками посетителей (перегруженность экспозиционных площадей в высокий сезон требует оптимизации маршрутов и расписания посещений); W4 — износ инфраструктуры (ряд исторических зданий музея нуждается в капитальном ремонте и модернизации технических систем); W5 — нехватка кадров в

регионах (трудности с привлечением квалифицированных специалистов для реализации образовательных программ Эрмитажа вне Санкт-Петербурга).

**Возможности (О):** О1 — развитие виртуальных туров (активное использование цифровых технологий для привлечения глобальной онлайн-аудитории, особенно актуально в условиях пандемий); О2 — расширение культурной дипломатии (организация международных выставок и обмен экспозициями с зарубежными музеями, что укрепляет мировые позиции Эрмитажа); О3 — диверсификация источников дохода (увеличение доли внебюджетных средств: частных спонсоров, грантов, коммерческих проектов при музее); О4 — развитие образовательных программ (расширение сотрудничества с школами и университетами, создание новых курсов для различных возрастных и профессиональных групп); О5 — инновационные технологии в реставрации (внедрение передовых методов сохранения и восстановления экспонатов повышает эффективность работы с коллекцией).

**Угрозы (Т):** Т1 — геополитическая напряжённость (международные конфликты и санкции могут ограничить сотрудничество с зарубежными музеями и проведение совместных проектов); Т2 — пандемии и эпидемии (риск резкого снижения туризма и посещаемости музея в условиях карантинных ограничений; пример — пандемия COVID-19 в 2020 г.); Т3 — рост конкуренции (появление новых музеев и культурных инициатив, например частных музеев современного искусства, усиливает борьбу за посетителя); Т4 — изменения в предпочтениях аудитории (современные посетители ожидают более интерактивных и персонализированных форм общения с музеем); Т5 — экономическая нестабильность (спады экономики и сокращение туристического потока негативно сказываются на доходах музея).

Результаты SWOT-анализа сведены в обобщенную матрицу SWOT (Таблица 3.2).

**Таблица 3.2. – Матрица SWOT Государственного Эрмитажа**

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

Проведённый SWOT-анализ позволил определить ключевые сильные и слабые стороны Эрмитажа, а также внешние возможности и угрозы, формирующие среду его функционирования. Уникальная коллекция, мировое признание и высокий профессионализм персонала являются основными конкурентными преимуществами музея, обеспечивающими его лидирующие позиции как в России, так и на международной арене. В то же время такие факторы, как ограниченность финансовых ресурсов, проблемы доступности и износ инфраструктуры, требуют своевременных стратегических решений.

Анализ возможностей — таких, как развитие цифровых технологий, образовательных инициатив и расширение культурной дипломатии — демонстрирует перспективные направления развития музея. Угрозы, включая геополитическую напряжённость, пандемии и рост конкуренции, подчёркивают необходимость адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Сопоставление сильных и слабых сторон музея с внешними возможностями и угрозами позволило выявить взаимосвязи между ними (Таблица 3.3) [134]. Знаком «+» в матрице соответствий отмечены комбинации факторов, что требует особого внимания при разработке стратегии Эрмитажа.

Выводы проведённого SWOT-анализа подчеркнули необходимость чёткого определения миссии Государственного Эрмитажа и разработки стратегических инициатив его развития, которые станут основой для дальнейшего стратегического планирования. На основе матрицы соответствий внутренних и внешних факторов (Таблица 3.3) были сформулированы ключевые **стратегические инициативы** Государственного Эрмитажа. Эти инициативы учитывают сильные и слабые стороны музея, а также возможности и угрозы внешней среды. Каждая стратегическая инициатива опирается на синергию внутренних ресурсов музея и внешних условий, что позволит эффективно реализовать долгосрочные цели развития учреждения.

**Таблица 3.3. – 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

**1. Использование инновационных технологий в реставрации (S1 + O5).** Уникальная коллекция Эрмитажа требует постоянного внедрения передовых технологий для её сохранения. Современные методы реставрации, включая 3D-сканирование, лазерную очистку и использование наноматериалов, позволяют повысить качество реставрационных работ и минимизировать воздействие времени на экспонаты. Это, в свою очередь, укрепит позиции Эрмитажа как лидера в области музейной реставрации и создаст предпосылки для международного обмена опытом в этой сфере.

**2. Расширение культурной дипломатии (S2 + O2).** Мировое признание Эрмитажа создаёт уникальные возможности для продвижения культурной дипломатии. Проведение международных выставок (например, «Шедевры русского искусства» в Лувре) укрепляет связи между странами и способствует развитию межкультурного диалога. Подобные проекты не только поддерживают позитивный имидж России на мировой арене, но и привлекают новую аудиторию. Дальнейшее развитие культурной дипломатии требует усиления партнёрств с зарубежными музеями и международными организациями.

**3. Адаптация к геополитическим вызовам (T1 + S3).** Высокая квалификация персонала позволяет Эрмитажу эффективно реагировать на изменения международной обстановки. Разработка гибких стратегий взаимодействия с зарубежными партнёрами и создание программ, ориентированных на внутреннюю аудиторию, минимизирует риски, связанные с геополитической напряжённостью. Примером служит переход на мультимедийные форматы, обеспечивающие доступ к коллекциям независимо от ограничений на международные поездки.

**4. Реализация инновационных проектов отвечающих новым потребности аудитории (T4 + S4).** Изменения в предпочтениях посетителей требуют внедрения инновационных подходов к организации экспозиций. Разработка интерактивных выставок, использование технологий виртуальной и дополненной реальности, а также создание персонализированных

образовательных программ позволит привлечь молодёжную аудиторию и расширить присутствие Эрмитажа в цифровой среде. Это обеспечит музею конкурентное преимущество на фоне нарастающей популярности онлайн-контента.

**5. Укрепление финансовой устойчивости за счёт государственной поддержки (Т5 + С5).** В условиях экономической нестабильности государственная поддержка остаётся важным фактором обеспечения устойчивости Эрмитажа. Дополнительные инвестиции в инфраструктуру, реставрационные проекты и развитие региональных программ позволяют музею сохранить высокий уровень деятельности. Взаимодействие с государственными структурами также гарантирует защиту коллекции и содействие в организации международных мероприятий.

**6. Диверсификация источников дохода (W1 + О3).** Ограниченностю бюджетных средств подчёркивает необходимость диверсификации источников дохода музея. Развитие платных образовательных программ, привлечение частных спонсоров и создание эксклюзивного контента на коммерческой основе позволяют снизить зависимость Эрмитажа от государственного финансирования. Например, проект «Эрмитаж в цифре» может быть монетизирован посредством платных подписок для международной аудитории.

**7. Развитие виртуальных турсов для повышения доступности (W2 + О1).** Проблемы с физической доступностью музея для отдельных категорий посетителей могут быть частично решены посредством создания высококачественных виртуальных турсов. Такие онлайн-экскурсии обеспечивают доступ к коллекциям для аудитории, не имеющей возможности посетить музей лично. Проект «Виртуальный Эрмитаж», запущенный в 2020 году, следует дополнить образовательными модулями и интерактивными экскурсиями, что повысит вовлечённость удалённых пользователей.

**8. Совершенствование образовательных программ (W3 + О4).** Сложности управления посетительскими потоками в пиковые туристические

периоды требуют разработки образовательных программ, позволяющих разгрузить основные экспозиционные залы. Лекции, семинары и мастер-классы можно проводить в вечерние часы или в отдельных пространствах, минимизируя нагрузку на инфраструктуру музея. Такой подход не только решает проблему перегруженности, но и способствует развитию Эрмитажа как образовательного центра.

**9. Модернизация инфраструктуры для повышения конкурентоспособности (W4 + Т3).** Износ материально-технической базы на фоне роста конкуренции требует приоритетной модернизации. Реставрация зданий и обновление инженерных систем улучшат условия хранения коллекций и повысят комфорт для посетителей. Кроме того, модернизация обеспечит соответствие музея современным международным стандартам, укрепляя позиции Эрмитажа в конкурентной среде.

**10. Повышение региональной активности через цифровизацию (W5 + Т2).** Нехватка квалифицированных кадров в регионах, усугублённая последствиями пандемии, может быть компенсирована активным внедрением цифровых технологий. Онлайн-курсы для региональных специалистов, виртуальные выставки и дистанционные семинары позволят Эрмитажу расширить своё влияние за пределы Санкт-Петербурга, способствуя развитию музейного дела по всей стране.

**Миссия Государственного Эрмитажа** представляет собой стратегическую основу, определяющую его долгосрочные цели, ценности и ключевые направления деятельности [95]. Её формулирование опирается на анализ внутренней и внешней среды и разработанные стратегические инициативы. Проведённый SWOT-анализ и выработанные на его основе инициативы развития чётко очертили цели и задачи музея и легли в основу формулировки миссии. Исходя из уникальной роли Эрмитажа как культурно-образовательного института мирового значения, миссия должна отражать стремление музея сохранять, популяризировать и эффективно использовать культурное наследие в интересах общества.

Государственный Эрмитаж является некоммерческой организацией, ставящей перед собой задачи, выходящие за рамки традиционных музейных функций. Миссию музея можно сформулировать следующим образом:

*«Эрмитаж стремится популяризировать искусство, предоставляя посетителям уникальную возможность соприкоснуться с шедеврами мирового художественного наследия. Музей способствует глубокому пониманию истории и культуры России через свою богатую коллекцию произведений русского искусства и исторических артефактов, внося вклад в развитие отечественной культуры, образования и международного культурного диалога. Являясь маяком художественного и культурного мастерства, Эрмитаж обогащает жизнь посетителей, открывая доступ к сокровищам мирового искусства по сравнительно доступной цене, одновременно стимулируя экономическое развитие Санкт-Петербурга за счёт привлечения туристов со всего мира».*

Определение стратегических целей является ключевым этапом долгосрочного планирования развития Государственного Эрмитажа. Цели вытекают из миссии музея и разработанных стратегических инициатив, направлены на укрепление конкурентных позиций Эрмитажа, сохранение его уникального культурного наследия и обеспечение устойчивого развития в условиях глобальных вызовов. Проведённый анализ внутренней и внешней среды (SWOT) и сформулированные инициативы развития подчёркивают необходимость интеграции ключевых направлений деятельности музея в единое стратегическое видение. В целом стратегические приоритеты Эрмитажа можно разделить на три взаимодополняющие группы:

- **Культурно-образовательные** – сохранение и популяризация культурного наследия, повышение уровня художественного образования общества.
- **Социальные** – обеспечение доступности культурных ценностей для широких слоёв населения, развитие культурной дипломатии и общественной роли музея.

- **Экономические** – повышение эффективности управления и использование инноваций для увеличения доходов за счёт диверсификации и рационального использования ресурсов.

Можно выделить следующие ключевые стратегические цели Государственного Эрмитажа:

1. **Сохранение и развитие культурного наследия.** Эрмитаж стремится сохранять и приумножать свою уникальную коллекцию, обеспечивая её доступность для будущих поколений. Для этого необходимо:

- Использовать передовые технологии реставрации и хранения коллекций (*стратегическая альтернатива S1 + O5*).
- Расширить научно-исследовательскую деятельность, связанную с изучением и каталогизацией экспонатов.
- Укрепить международные связи для обмена опытом в области сохранения культурного наследия.

2. **Укрепление роли Эрмитажа в культурной дипломатии.** Будучи одним из ключевых институтов культурной дипломатии, Эрмитаж играет важную роль в развитии международного сотрудничества. Для достижения этой цели музею необходимо:

- Проводить международные выставки и участвовать в глобальных культурных проектах (*стратегическая альтернатива S2 + O2*).
- Поддерживать обменные программы с ведущими музеями мира (Лувр, Британский музей и др.).
- Разрабатывать инициативы, направленные на укрепление позитивного культурного имиджа России за рубежом.

3. **Адаптация к глобальным вызовам.** Современные геополитические и экономические изменения требуют от музея гибкости и адаптивности. Эрмитаж должен:

- Разрабатывать программы, ориентированные на внутреннюю аудиторию, чтобы снизить зависимость от международного туризма (*стратегическая альтернатива T1 + S3*).

- Укреплять кадровый потенциал для эффективного решения возникающих новых задач и вызовов.
- Внедрять антикризисные меры, минимизирующие влияние глобальной нестабильности на деятельность музея.

**4. Инновационное развитие музейной деятельности.** Изменения в предпочтениях аудитории требуют внедрения инновационных форматов взаимодействия с посетителями. В рамках этой цели планируется:

- Разрабатывать интерактивные экспозиции и использовать технологии дополненной реальности (*стратегическая альтернатива Т4 + С4*).
- Внедрять гибридные модели работы, совмещающие физическое и виртуальное присутствие аудитории.
- Расширять охват молодёжной аудитории через цифровые платформы и социальные медиа.

**5. Устойчивое экономическое развитие музея.** Финансовая устойчивость — ключевое условие успешной работы Эрмитажа. Для её обеспечения необходимо:

- Диверсифицировать источники дохода привлекая частные пожертвования, гранты и реализуя коммерческие проекты (*стратегическая альтернатива В1 + О3*).
- Эффективно использовать государственное финансирование для реализации крупных инфраструктурных проектов (*стратегическая альтернатива Т5 + С5*).
- Внедрять современные инструменты финансового планирования и контроля для оптимизации использования ресурсов.

**6. Повышение доступности культурных ценностей.** Эрмитаж стремится обеспечивать доступность своего собрания для максимально широкой аудитории. Для этого требуется:

- Развивать систему виртуальных туров, делающих музей доступным посетителям во всём мире (*стратегическая альтернатива В2 + О1*).

- Разрабатывать инклюзивные программы взаимодействия с различными категориями посетителей, включая маломобильные группы и жителей отдалённых регионов.
- Повышать информированность о коллекциях музея через мультимедийные каналы и интернет-платформы.

**7. Развитие образовательной миссии.** Будучи образовательным центром, Эрмитаж призван способствовать повышению культурного уровня общества. В рамках этой цели предусматривается:

- Расширение образовательных программ для школьников, студентов и специалистов в сфере культуры (*стратегическая альтернатива W3 + O4*).
- Создание онлайн-курсов и лекционных циклов для аудитории различных возрастов и уровней подготовки.
- Поддержка научных исследований и издание публикаций, посвящённых искусству и истории, на базе музейных коллекций.

**8. Модернизация инфраструктуры.** Для сохранения конкурентоспособности музея требуется обновить материально-техническую базу. В связи с этим необходимо:

- Провести капитальный ремонт зданий и обновить инженерные системы (*стратегическая альтернатива W4 + T3*).
- Расширить площади для хранения и экспонирования коллекций.
- Увеличить пропускную способность инфраструктуры — залов и сервисных зон — для комфортного обслуживания растущего потока посетителей.

**9. Региональное развитие через цифровизацию.** Эрмитаж стремится расширять влияние на региональном уровне посредством современных технологий. Для этого планируется:

- Создание виртуальных филиалов музея в регионах страны (*стратегическая альтернатива W5 + T2*).

- Организация онлайн-выставок и семинаров для сотрудников региональных музеев с целью обмена опытом.
- Укрепление сотрудничества с региональными музеями в рамках образовательных и культурных программ и распространение лучших практик музейного менеджмента.

Реализация данных целей призвана обеспечить адаптацию Эрмитажа к внешним вызовам и потребностям общества, укрепляя его статус ведущего культурно-просветительского учреждения. Таким образом, результаты анализа внутренней и внешней среды легли в основу стратегического видения музея, позволив сформулировать миссию и комплекс стратегических задач, направленных на дальнейшее устойчивое развитие Государственного Эрмитажа.

### **3.2 Цифровизация оценки качества проектов государственного музея**

CRM (Customer Relationship Management) система Государственного Эрмитажа позволила автоматизировать сбор и обработку информации, документооборот области обеспечения качества проектов на основе разработанной методики оценки качества «Quality compass». Для апробации указанной методики были отобраны «витринные» (показательные) программы Государственного Эрмитажа на период 2021–2023 гг. Выбор именно этих проектов основан на нескольких критериях. Во-первых, эти программы имеют стратегическое значение: каждая из них обеспечивает до трети совокупной годовой выручки профильного отдела музея. Во-вторых, характеризуются значительным масштабом: аудитория каждой превышает 1 000 посетителей в год. В-третьих, программы отличаются инновационностью, поскольку содержат интерактивные элементы и новые форматы работы с публикой, что соответствует современным подходам к повышению ценности музейного опыта [71; 72]. Наконец, для всех выбранных программ имеется полный массив данных: собраны значения

шести ключевых метрик качества за каждый из трех лет (2021, 2022, 2023), что необходимо для комплексной оценки [28; 29; 30].

С учётом указанных критериев выделены четыре флагманских формата специальных программ Эрмитажа: «Музыкальный Эрмитаж» (МЭ), «Один день в Эрмитаже» (1-ДЭ), «Раннее открытие» (РО) и «Вечернее/Ночное посещение» (ВП). Каждый из этих проектов представляет особый тип музейной услуги. «Музыкальный Эрмитаж» – это серия камерных концертов и мероприятий, проводимых в музее, приносящая высокий доход от продажи билетов. Программа «Один день в Эрмитаже» предлагает посетителям комплексное пребывание в музее с расширенным сервисом (экскурсии, питание и пр.), нацеленное на глубокое погружение в музейную среду. Формат «Раннее открытие» предусматривает индивидуальное посещение экспозиций до официальных часов работы музея, что привлекает туристов и формирует дополнительный поток посетителей в непиковое время. «Вечернее/Ночное посещение» включает специальные сеансы после закрытия музея (в том числе программу «Ночной Эрмитаж»), ориентированные на эксклюзивный опыт осмотра экспозиций в малых группах. Эти четыре программы являются наиболее показательными в аспекте привлечения аудитории и генерирования доходов, а также позволяют проверить методику на разнородных по содержанию и формату проектах.

Для выбранных проектов собраны подробные данные из внутренних отчётов Отдела туризма и специальных программ (ОТиСП) Службы развития Государственного Эрмитажа за 2021–2023 гг. [28; 29; 30]. В частности, выручка и число посетителей взяты из соответствующих разделов годовых отчетов, показатели удовлетворенности и лояльности – из CRM-системы музея (сводки по обратной связи посетителей), а данные об отклонениях от расписания – из отчетов о проведении программ.

Таблица 3.4 содержит исходные количественные данные, на основе которых рассчитываются показатели качества витринных программ за 2021–2023 гг. Каждая переменная отражает определённый аспект работы программ.

**1. Выручка, руб.** — суммарный доход, полученный от реализации витринных программ за анализируемый период и выраженный в рублях. Показатель включает все денежные поступления от участия посетителей в программах (например, плату за билеты или оплату по договорам участия в мероприятиях). Для витринных программ показатель рассчитывается как сумма доходов от всех проведённых мероприятий за 2021–2023 гг.:

$$\text{Выручка} = \sum_{i=1}^N (P_i \times Q_i), \quad (3.1)$$

где  $P_i$  — цена участия в  $i$ -м мероприятии, а  $Q_i$  — число участников (билетов) на  $i$ -м мероприятии.

Данные о выручке извлекаются из CRM-системы музея (Customer Relationship Management). При необходимости используют отчёты бухгалтерии или финансового отдела, если выручка агрегируется там, выгруженные из ERP системы музея (Enterprise Resource Planning) [8]. Выручка собирается на ежедневной или ежемесячной основе: каждая продажа участия в программе регистрируется, и по итогам периода (года) данные агрегируются. Для целей анализа за 2021–2023 гг. берутся итоговые годовые суммы выручки по витринным программам (с разбивкой по годам).

Выручка характеризует коммерческую результативность программ. Более высокая выручка обычно свидетельствует либо о большем числе участников, либо о более высокой цене участия (либо одновременно о том и другом), что указывает на высокую привлекательность программы для посетителей. Однако сама по себе выручка не отражает качество программы. Тем не менее, для музея выручка важна как «*top line*» показатель успеха. В контексте качества программ устойчивый рост выручки при сохранении высоких оценок удовлетворённости может свидетельствовать о том, что программы качественные (посетители довольны и готовы платить) и пользуются спросом.

**Таблица 3.4. – Исходные данные для расчёта показателей качества витринных программ (2021–2023 гг.)**

Год	Программа (код)	Выручка, руб.	Посетите-ли	Промоу-теры	Критики	Анкеты NPS	Оценки «4–5»	Анкеты CSAT	Про-граммы	Σ отклонений, мин	Критерии интерактивности и сопровождения (значение; вес)	Повтор-ные посети-тели
2021	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	1 541 100	266	85	15	105	82	105	5	17	K1: 9 (0,4); K2: 7 (0,3); K3: 8 (0,3)	43
	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	489 500	386	82	17	109	86	109	19	34	K1: 10 (0,4); K2: 8 (0,3); K3: 8 (0,3)	81
	Раннее открытие (РО)	4 385 700	2 033	257	31	295	164	295	147	600	K1: 7 (0,4); K2: 2 (0,3); K3: 5 (0,3)	203
	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	4 492 400	1 527	172	22	211	152	211	34	180	K1: 8 (0,4); K2: 3 (0,3); K3: 5 (0,3)	199
2022	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	1 344 500	200	114	12	151	124	151	4	11	K1: 9 (0,4); K2: 7 (0,3); K3: 8 (0,3)	34
	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	785 200	487	118	14	144	119	144	41	57	K1: 10 (0,4); K2: 8 (0,3); K3: 8 (0,3)	117
	Раннее открытие (РО)	6 170 300	3 283	273	29	309	196	309	78	271	K1: 7 (0,4); K2: 2 (0,3); K3: 5 (0,3)	361
	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	4 980 400	1 867	217	21	257	205	257	27	136	K1: 8 (0,4); K2: 3 (0,3); K3: 5 (0,3)	261
2023	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	3 597 800	583	169	10	198	184	198	9	18	K1: 9 (0,4); K2: 7 (0,3); K3: 8 (0,3)	105
	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	1 340 900	745	162	13	185	172	185	37	38	K1: 10 (0,4); K2: 8 (0,3); K3: 8 (0,3)	201
	Раннее открытие (РО)	2 670 400	1 303	156	19	196	148	196	84	287	K1: 7 (0,4); K2: 2 (0,3); K3: 5 (0,3)	156
	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	5 380 300	2 490	247	19	285	246	285	30	140	K1: 8 (0,4); K2: 3 (0,3); K3: 5 (0,3)	374

Источник: Годовые отчёты ОТиСП; CRM-система музея

**Примечание:**

$K_1$  – уникальность/персонализация опыта;

$K_2$  – активное участие посетителей;

$K_3$  – общение с экспертами музея (весовые коэффициенты нормированы на единицу).

При сборе данных о выручке предполагается, что все финансовые операции корректно отражены в CRM/ERP отчётах и отнесены к правильному периоду. Кроме того, считается, что цены на участие оставались сопоставимыми в 2021–2023 гг. В контексте оценки качества программ обычно достаточно номинального сравнения, так как основной упор — на отношение посетителей к программам.

**2. Посетители, чел.** — общее число посетителей витринных программ за период (2021–2023 гг.). Под «посетителями» понимают количество индивидов (билетов), принявших участие в мероприятиях программы. Данные о количестве посетителей собираются из CRM или внутренних отчётов отдела.

Число посетителей демонстрирует охват программы — скольких людей она привлекла. Рост этого показателя по годам свидетельствует об увеличении популярности программы и расширении аудитории. Снижение может говорить либо о насыщении целевой аудитории, либо о падении интереса. Однако само по себе абсолютное число посетителей не отражает удовлетворённость или лояльность — для этого анализируются повторные посещения и проводятся анкетирования.

Кроме того, выручка и количество посетителей лежат в основе расчёта среднего дохода на одного посетителя программы — ARPV (от англ. Average Revenue per Visitor). Расчёт ведётся как отношение общей выручки, полученной от реализации программы, к суммарному числу посетителей:

$$ARPV = \sum R / \sum V, \quad (3.2)$$

где  $R$  — выручка (руб.),  $V$  — количество посетителей. Высокое значение ARPV свидетельствует о существенном доходе, приходящемся на одного посетителя, что важно для финансовой устойчивости музея [71].

**3. Промоутеры, чел.** — количество участников витринных программ, которые в анкетах удовлетворённости поставили высокие оценки по шкале лояльности и, тем самым, квалифицируются как «промоутеры программы»

( $P$ ). Эта метрика получается из результатов опроса Net Promoter Score (NPS). В классической методике  $NPS$  промоутерами считаются респонденты, поставившие 9 или 10 баллов из 10 на вопрос о готовности рекомендовать программу другим [132]. Для измерения уровня лояльности посетителей витринных программ использовался стандартный NPS-вопрос: «*Какова вероятность, что Вы порекомендуете [данную программу] другу или коллеге?*» [133]. Оценка даётся по десятибалльной шкале от 0 («ни за что не порекомендую») до 10 («обязательно порекомендую»).

Данные о количестве промоутеров извлекаются из результатов анкетирования посетителей. Важно, что опрос проводился анонимно и добровольно, чтобы получить честную оценку. Количество промоутеров – это просто число анкет, в которых отмечено значение 9 или 10 по NPS-вопросу. Данные агрегируются по годам и по программам.

Высокий показатель промоутеров означает, что значительная часть аудитории испытывает энтузиазм от программы и готова её рекомендовать. Это признак не только удовлетворённости, но и эмоциональной привязанности посетителей. В сервисных отраслях высокий  $NPS$  коррелирует с позитивным «сарафанным радио» и повторными продажами [101; 156]. Для витринных программ большое число промоутеров указывает на потенциальный рост аудитории в будущем за счёт рекомендаций: довольные посетители приведут новых. Сравнение доли промоутеров по годам позволяет отследить, улучшается ли качество программ (с точки зрения аудитории) — рост доли промоутеров свидетельствует об улучшении впечатлений. Однако следует учитывать и критиков: если растут обе категории, важно, какая из них растёт быстрее (т.е. динамика собственного  $NPS$ ).

При сборе данных предполагалось, что шкала  $NPS$  воспринимается посетителями адекватно (т.е. они понимают, что 9–10 — это максимальная похвала, а оценки ниже 7 — признак недовольства). Анкета NPS обычно сопровождалась открытым вопросом «Почему Вы поставили такую

оценку?», позволяющим понять причины лояльности или недовольства. Кроме того, считается, что выборка респондентов репрезентативна по отношению ко всем посетителям (возможно, ответили наиболее мотивированные — очень довольные или очень разочарованные). В идеале охват опроса должен быть высоким, чтобы число промоутеров было статистически значимо. Наконец, методика *NPS* является стандартной, что позволяет сравнивать результаты с бенчмарками: например,  $NPS > 50$  считается отличным результатом для отрасли развлечений [133].

**4. Критики, чел.** — количество участников программ, поставивших низкую оценку по NPS-вопросу и отнесённых к категории нелояльных либо неудовлетворённых посетителей (D). Согласно методике Net Promoter Score критикам соответствуют респонденты, выбравшие от 0 до 6 баллов на вопрос о рекомендации [132]. Эти посетители остались недовольны опытом участия в программе.

Как отмечалось, критики выявляются тем же NPS-вопросом «насколько вероятно порекомендуете...». Оценки в диапазоне 0–6 интерпретируются как признак того, что указывает: человек не станет рекомендовать программу и, вероятно, испытывает разочарование. Исследования показывают, что критики — это «неудовлетворённые клиенты, которые, скорее всего, не вернутся за услугой вновь и могут отговорить других через негативные отзывы» [133]. Иными словами, критики представляют риск для репутации: они могут делиться своим негативным мнением с другими, ухудшая имидж программы.

Число критиков получается из тех же данных опроса удовлетворённости (анкеты NPS). После каждого мероприятия все полученные ответы по NPS разделяются на три категории: промоутеры (9–10), нейтралы (7–8) и критики (0–6) [133]. Подсчёт ведётся автоматически в системе сбора анкет — достаточно подсчитать сколько респондентов выбрали значения 0–6. Данные агрегируются за период (год). Источником может служить CRM (если опрос интегрирован) или файлы результатов опросов.

Важно убедиться, что в расчёт критиков не попали случайные ошибочные ответы (время от времени респондент может неверно понять шкалу и поставить низкий балл, но написать позитивный комментарий — такие случаи требуют отдельного анализа, хотя в массовой статистике ими пренебрегают).

Абсолютное число критиков информативно само по себе, однако основной его эффект отражается через индекс *NPS*. Как отмечалось (Формула 2.7),  $NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$  ( $NPS = (P/N - D/N) \times 100$ ). Следовательно, рост числа критиков напрямую снижает итоговый индекс лояльности посетителей. Итоговый *NPS* выражается в пунктах от  $-100$  до  $+100$  [133].

Наличие критиков — тревожный сигнал о проблемах в восприятии программы. Высокое число критиков означает, что значимая часть аудитории осталась неудовлетворена качеством мероприятия. Это может быть связано с завышенными ожиданиями, низким качеством контента, организационными сбоями или несоответствием программы потребностям аудитории. Один критик может своим отзывом отговорить нескольких потенциальных новых посетителей [133]; поэтому задача ОТиСП — выявлять причины их появления и работать над улучшением. Стоит отметить, что определённая небольшая доля критиков имеется почти всегда (универсально удовлетворить всех сложно), но её уровень необходимо держать минимальным. Например, в сфере услуг индекс *NPS* считается приемлемым, если доля критиков не превышает  $\sim 10\text{--}20\%$  (в зависимости от отраслевых норм) [156].

При сборе и интерпретации данных о критиках предполагается, что респонденты искренне оценивают свой опыт. Анкета была анонимной, что обычно поощряет честность, особенно в выражении негатива. Также считается, что охват опроса достаточен, чтобы выявить даже единичные отрицательные случаи: зачастую именно недовольные клиенты наиболее мотивированы заполнить обратную связь. Нейтральные ответы (оценки 7–8) интерпретируются как «в целом удовлетворён, но без энтузиазма», и не

учитываются при расчёте *NPS*. Наконец, при сравнении показателей по годам предполагается, что опрос проводился одинаково (например, сразу после мероприятия) и на сопоставимой выборке, чтобы изменения в числе критиков действительно отражали динамику качества, а не смещения в методе опроса [82].

**5. Анкеты NPS, шт.** — общее число собранных анкет (ответов) на вопрос *NPS* за рассматриваемый период. Переменная показывает, сколько посетителей приняли участие в опросе удовлетворённости, ответив на вопрос о готовности рекомендовать программу [117]. Фактически это количество респондентов ( $N$ ), на основе ответов которых впоследствии рассчитывались показатели «промоутеры/kritiki» и сам индекс *NPS* [82].

Величина берётся из системы сбора отзывов или CRM. Например, если опрос проводился через электронную систему, она фиксирует количество полученных ответов. Если использовались бумажные анкеты, все заполненные формы собирались и подсчитывались вручную или при вводе данных. Данные по числу анкет также фигурируют в отчётах ОТиСП, когда отдел отвечает за проведение опросов. Переменная «Анкеты *NPS*» — это именно полученные ответы (количество заполненных анкет), а не процент отклика.

После каждого мероприятия (или периодически, раз в квартал) проводился опрос по *NPS*. Все полученные ответы агрегировались в таблицу, где фиксировалась оценка каждого респондента. *Анкеты NPS* — это количество строк (записей) в этой таблице. Таким образом по каждой программе и каждому году можно подсчитать свой объём анкет. В таблице 3.4 приведены суммарные числа анкет за 2021, 2022 и 2023 гг., отражающие охват опросом. Формально, если  $P$  — число промоутеров,  $D$  — число критиков, и  $Pas$  — число нейтральных («passives»), то  $Анкеты NPS (N) = P + D + Pas$ . Показатель используется в знаменателе при вычислении процента промоутеров/kritиков (для *NPS* доли вычисляются от общего числа анкет).

Количество собранных анкет характеризует вовлечённость аудитории в процесс обратной связи и надёжность производных метрик [5]. Чем больше анкет, тем более репрезентативными и статистически устойчивыми являются показатели *NPS* (по программам и по годам). Таким образом, *Анкеты NPS* – показатель качества сбора данных: высокий отклик часто свидетельствует о том, что посетители заинтересованы поделиться мнением (как правило, очень довольные или очень недовольные отвечают охотнее) [156]. Также этот показатель важен при интерпретации *NPS*: например,  $NPS = 50$ , полученный на основе 20 анкет, гораздо менее надёжен, чем  $NPS = 50$  на основе 200 анкет (второму доверия больше).

В контексте качества программ рост числа анкет за период несколько лет может говорить не только об увеличении посетителей, но и об улучшении коммуникации с аудиторией (например, более активное приглашение оставить отзыв) [41]. Также переменная *Анкеты NPS* косвенно связана с уровнем цифровизации: если в 2021 г. опросы только вводились, а к 2023 г. стали рутинной практикой (через e-mail, QR-коды на выходе и т.д.), то число анкет ожидаемо возросло [32].

Обычно анкета *NPS* стандартного формата — это один основной вопрос *NPS*, за которым может следовать уточняющий: «Почему вы поставили такую оценку?» (открытый вопрос) [201]. Иногда добавляются «*driver*»-вопросы — например, просьба оценить по отдельным аспектам (контент, организация, спикер и пр.), чтобы понять, что именно повлияло на оценку [137]. Однако в таблице 3.4 рассматриваются агрегированные данные, поэтому под «*Анкеты NPS*» подразумевается именно число ответов на ключевой вопрос. То есть содержание анкеты *NPS* в контексте переменных таблицы — это наличие ответа на вопрос о рекомендации (0–10) от определённого числа посетителей.

Предполагается, что каждый респондент заполнил анкету только один раз (нет дубликатов). Если один человек участвовал в программе несколько раз и заполнял анкету после каждого посещения, то в *числе анкет* он

учитывается несколько раз (т.к. это разные случаи получения услуги). Это нормально, так как оценка даётся за конкретный визит. Также считается, что анкеты собирались в течение всего периода равномерно (нет перекоса, что, например, в 2021 г. опрос проводился редко, а в 2023 г. – после каждого события, что могло бы исказить динамику) [128]. Если такие методологические изменения имеются, их нужно учитывать отдельно. Наконец, все полученные анкеты валидны (например, если какие-то анкеты были испорчены или не полностью заполнены, они отфильтрованы и не входят в это число).

**6. Оценки «4–5», шт.** — количество оценок «4» и «5», выставленных посетителями в анкетах удовлетворённости по показателю *CSAT*. *CSAT* (Customer Satisfaction Score) — индекс удовлетворённости клиентов, обычно измеряемый через прямой вопрос о степени удовлетворённости услугой [121]. В данном случае посетителям витринных программ предлагалось оценить своё общее удовлетворение программой по стандартной пятибалльной шкале, где 1 — крайне неудовлетворен, 5 — совершенно удовлетворён. **Оценки 4 и 5** считаются положительными, то есть свидетельствующими об удовлетворённости посетителя сервисом [137]. Данная переменная показывает, сколько раз участники поставили именно 4 («хорошо») или 5 («отлично»).

Задавался вопрос в форме: «*Оцените по шкале от 1 до 5, насколько Вы удовлетворены программой (мероприятием) в целом*» [206]. Шкала Ликерта [207] от 1 до 5 баллов охватывает полный диапазон удовлетворённости: 1 — очень плохо, 2 — плохо, 3 — нейтрально/удовлетворительно, 4 — хорошо, 5 — отлично. Такой вопрос является стандартным для измерения CSAT и широко используется для получения быстрого фидбэка от клиентов [117]. Исследования и практический опыт показали, что наиболее информативно для расчёта индекса удовлетворённости выделять верхние два балла как признак удовлетворённости [82]. То есть ответы «4» (Satisfied —

удовлетворён) и «5» (Very satisfied — очень удовлетворён) трактуются как «положительные». Ответы 1–3 в данной метрике считаются индикацией неудовлетворённости или нейтрального отношения. Таким образом, переменная «Оценки 4–5» — это числитель при расчёте процента удовлетворённых клиентов [137].

Данные об оценках берутся из тех же анкет обратной связи, что и NPS, если опрос совмешён, или из отдельной анкеты CSAT. Нередко вопрос удовлетворённости включается в тот же опросник, что и NPS, чтобы не перегружать посетителя двумя разными формами. В CRM или системе опросов все ответы на вопрос удовлетворённости фиксируются. Затем фильтром выбираются те ответы, где указан балл 4 или 5, и подсчитывается их количество. Например, если в 2022 г. анкеты заполнили 300 человек и из них 250 выбрали 4 или 5, то  $Оценки\ 4–5 = 250$  за 2022 г. (что соответствует 83,3% удовлетворённых). Данные могут также содержаться в отчётах ОТиСП или отдела по качеству, если они анализируют удовлетворённость.

Абсолютное число оценок 4–5 позволяет судить об абсолютном числе удовлетворённых клиентов и его динамике, что важно само по себе, но обычно его используют для вычисления процента удовлетворённости. *CSAT* (в процентах) рассчитывается по формуле:

$$CSAT = [(n_4 + n_5)/N] \times 100\%, \quad (3.3)$$

здесь  $n_4$  и  $n_5$  — число отзывов с оценками 4 и 5 (по пятибалльной шкале),  $N$  — общее число оценок. В таблице 3.4 приведён числитель этой дроби — количество высоких оценок. В сочетании с переменной «Анкеты CSAT» (т.е. числом всех ответов на вопрос), можно вычислить итоговый процент.

Чем больше таких оценок, тем лучше общее восприятие программы. Например, рост с 200 до 300 оценок 4–5 в год может означать, что не только выросло число опрошенных (а значит, возможно, и посетителей), но и улучшилось качество программы (больше людей готовы поставить высокую оценку). В сочетании с числом анкет можно рассчитать процент удовлетворённости (*CSAT*) — прямой индикатор качества услуг: 75–80%+

удовлетворённых обычно считается хорошим результатом в сфере услуг [156]. Если доля «4–5» приближается к 100%, это свидетельствует об отличном качестве и превышении ожиданий аудитории.

Важно понимать разницу между *NPS* и *CSAT*. *CSAT* (оценки 4–5) измеряет непосредственную удовлетворённость конкретным мероприятием, тогда как *NPS* (промоутеры/критики) — скорее лояльность и готовность рекомендовать, что связано с общим впечатлением и будущим поведением. Таким образом, *Оценки 4–5* дополняют картину: даже если человек не готов рекомендовать (не стал промоутером), он мог остаться просто доволен (поставил 4). Отслеживая число оценок 4–5 по годам, можно видеть, растёт ли абсолютное число довольных посетителей. Если, к примеру, общее число посетителей увеличилось, а число довольных (4–5) растёт ещё быстрее, это хороший знак (качество улучшилось относительно охвата). Если же посетителей стало больше, а абсолютное число довольных стагнирует, доля удовлетворённых падает — повод задуматься о поддержании качества при расширении.

Считается, что пятибалльная шкала (1–5) воспринимается посетителями однозначно [82]. Обычно в анкете могут даваться словесные якоря для шкалы: 1 — «совершенно не удовлетворён», 2 — «не удовлетворён», 3 — «нейтрально», 4 — «удовлетворён», 5 — «полностью удовлетворён». Эти подсказки помогают респонденту выбрать ответ [137]. Предполагается, что посетители честно оценивают общее впечатление. Некоторые могут склоняться к более мягким оценкам (например, постесняться поставить 2 и ставят 3, хотя недовольны), но в массовых данных это сглаживается. Также допускается, что все анкеты с оценкой удовлетворённости валидны — т.е. респондент дал одну оценку.

**7. Анкеты CSAT, шт.** — общее число собранных анкет по показателю удовлетворённости (*CSAT*) за период. Эта переменная представляет количество респондентов, ответивших на вопрос об удовлетворённости программой (обычно пятибалльный вопрос «насколько Вы удовлетворены?»)

[82]. Иными словами, это общее число ответов, из которых часть составили оценки 4–5 (переменная *Оценки «4–5»*), а остальные — 1, 2 или 3.

Данные поступают аналогично переменной *Анкеты NPS*. Если вопрос CSAT был включён в тот же опросник, что и NPS, число *анкет CSAT* равняется числу *анкет NPS* (так как каждый ответивший на NPS, скорее всего, ответил и на CSAT). Однако иногда возможны расхождения (например, кто-то ответил на вопрос NPS, но пропустил вопрос CSAT или наоборот). Внутренние отчёты ОТиСП содержат эти сведения. Также, если опрос проводится через инструмент типа Яндекс Формы<sup>32</sup>, можно экспортить суммарные результаты, где будут указаны число респондентов и процент по каждой оценке.

После окончания периода (например, в конце года) все индивидуальные ответы суммируются. *Анкеты CSAT* — это количество ответов, учтённых при расчёте удовлетворённости. Если, например, в году было проведено 20 мероприятий, и после каждого ответили 2 человека, то суммарно *Анкет CSAT*  $\approx 40$  (может быть меньше, если есть повторяющиеся посетители или неполные ответы). Эта цифра представляет размер выборки удовлетворённости.

Переменная *Анкеты CSAT* характеризует объём обратной связи по удовлетворённости. Во многом интерпретация аналогична *Анкет NPS*: чем больше анкет, тем лучше статистическая достоверность выводов о качестве [5]. Если переменная *Анкеты CSAT* растёт по годам, это может означать, что всё больше посетителей вовлекаются в оценку — либо через рост аудитории, либо через повышение процента отклика [137]. Сопоставление с общим числом посетителей даёт представление о коэффициенте охвата опросом, для характеристики прогресса в получении фидбэка. Это важно для

---

<sup>32</sup> Яндекс.Формы [Электронный ресурс] / Яндекс. — Режим доступа: [https://forms.yandex.ru/admin/?utm\\_source=smb-hub&utm\\_medium=article&utm\\_campaign=article-link&utm\\_content=forms](https://forms.yandex.ru/admin/?utm_source=smb-hub&utm_medium=article&utm_campaign=article-link&utm_content=forms) (дата обращения: 24.05.2025).

менеджмента, так как систематический сбор обратной связи — компонент обеспечения качества услуг.

Предполагается, что число *Анкет NPS* и *Анкет CSAT* в каждом случае равны или очень близки, так как опрос объединён. Если между ними есть отличие, то, вероятно, некоторые респонденты ответили только на один из вопросов. Также считается, что шкала удовлетворённости 5-балльная (самая распространённая). Для корректности сравнения по годам предполагается, что вопрос удовлетворённости задавался одинаково и при примерно одинаковых условиях (например, сразу после мероприятия, а не через длительное время), чтобы ответы разных лет были сопоставимы.

**8. Программы, шт.** — количество проведённых мероприятий. В контексте таблицы имеется в виду *количество проведённых мероприятий в рамках витринной программы* за определённый период. Витринная программа представляет собой регулярно проводимое мероприятие (например, концертное мероприятие, экскурсия, мастер-класс и т.п.), которое проводится многократно. Данная переменная показывает, сколько раз программа была проведена за 2021, 2022, 2023 гг. (указывается суммарно по годам).

В общем случае информация о количестве проведённых мероприятий берётся из внутренних операционных отчётов или CRM-системы интегрированной с билетной системой. Отдел ОТиСП ведёт учёт всех состоявшихся событий.

Данная переменная рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{программ}} = \sum_{\text{даты}} I_{\text{проведено}}(\text{дата}), \quad (3.4)$$

где индикатор  $I$  равен 1, если мероприятие в запланированную дату проведено, и 0, если нет. Иными словами, считаются все даты, когда программа состоялась. Если в один день провели две сессии (например, утренняя и вечерняя), то их необходимо считать двумя отдельными мероприятиями.

Количество проведённых мероприятий отражает *интенсивность реализации программы*. Увеличение этого показателя может свидетельствовать о расширении программы, её востребованности и возможности охватить больше аудитории. Однако нужно учесть и внешние факторы: сокращение числа мероприятий в 2020–2021 гг. связано с пандемийными ограничениями, а рост в 2022–2023 гг. — с их снятием.

Предполагается, что учтены все мероприятия, относящиеся к витринной программе, включая выездные или специальные выпуски, если они проводились под эгидой той же программы. Если программа имеет подтипы или разные модификации, их всех считают вместе. Также допускаем, что частично проведённые мероприятия (например, начатые, но прерванные) всё же считаются проведёнными, если не было полной отмены. При анализе исходных данных важно, что оперировать числом фактических проведений, а не запланированных. Разницу между планом и фактом можно отражать отдельным показателем — процентом выполнения плана.

**9.  $\Sigma$  отклонений, мин** — суммарное отклонение от регламентного расписания программ за анализируемый период. Под «отклонениями» понимается разница между фактическим временем проведения мероприятия и запланированным регламентом. Обычно это включает задержки начала, превышение или сокращение времени проведения относительно регламента. Показатель выражается в минутах и агрегирован суммарно по всем мероприятиям витринной программы [16].

Данные получены из оперативных отчётов ОТиСП по проведению мероприятий. В музее, проводящем публичные мероприятия, ведётся регламент — документ, где для каждого мероприятия указано плановое время начала, продолжительность и время окончания. Фактическое время фиксируют ответственные лица отдела. Затем составляется отчёт о соблюдении регламента, где указываются отклонения. Источник может быть и цифровым: если система бронирования помещений или билетов

регистрирует фактическое время сканирования билетов, можно определить, во сколько реально началось и закончилось событие [93].

Суммарное отклонение определяется как сумма абсолютных величин отклонений по каждому мероприятию:

$$\Sigma_{\text{откл.}} = \sum_{i=1}^n |t_i^{(\text{fact})} - t_i^{(\text{plan})}|, \quad (3.5)$$

где  $t_i^{(\text{fact})}$  — фактическая продолжительность или время окончания  $i$ -го мероприятия, а  $t_i^{(\text{plan})}$  — плановые значения по регламенту. Обычно учитывают либо задержку старта, либо суммарное отклонение по продолжительности. В некоторых случаях считают отдельно *начало* (на сколько минут позже или раньше началось) и *конец* (на сколько минут позже/раньше закончилось).

Суммарное отклонение служит базой для расчёта среднего отклонения от расписания  $\Delta GAP$  (*Gap Time*) — показатель внутреннего качества, отражает организационную дисциплину и соответствие регламенту проведения мероприятия. Вычисляется как среднее абсолютное отклонение фактического времени начала/окончания мероприятий от планового:

$$\Delta GAP = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |t_i^{(\text{fact})} - t_i^{(\text{plan})}|. \quad (3.6)$$

Метрика  $\Delta GAP$  показывает, на сколько минут в среднем программа отклонялась от расписания; чем меньше это значение, тем на сколько минут в среднем программа отклонялась

Близкое к нулю среднее отклонение означает, что программа практически всегда проходила строго по расписанию. Большие отклонения свидетельствуют о проблемах: например, постоянные задержки начала (возможно, недостаточно времени на подготовку или задерживаются сами посетители), или программы регулярно затягиваются дольше запланированного (что может указывать на переизбыток материала, плохое планирование по времени, либо, наоборот, на высокий интерес аудитории, из-за чего мероприятие не удаётся завершить вовремя).

С точки зрения качества услуг, соблюдение расписания — важный аспект надёжности сервиса. Выполнение услуги в обещанное время является составляющей надежности по классической модели качества сервиса [5]. Высокая пунктуальность (минимум отклонений) демонстрирует уважение ко времени посетителей и чёткую организацию, что повышает удовлетворённость. Как отмечают эксперты, своевременное предоставление услуги указывает на выполнение обязательств и надёжность компании [132; 156]. Поэтому сокращение отклонений — положительная тенденция.

Анализируя качество, среднее отклонение следует рассматривать вместе с причинами: если отклонения связаны с позитивными моментами (много вопросов от публики — задержали окончание), это одна ситуация; если же постоянно опаздывают с началом из-за плохой подготовки — это явный минус. В рамках данного анализа оценивается среднее отклонений как индикатор соблюдения стандартов обслуживания (регламента).

**10. Критерии интерактивности и со-творчества (значение; вес)** — система показателей, характеризующих интерактивность и степень вовлечения аудитории в программу [14; 45]. В таблице 3.4 приведены оценки программы по ряду универсальных критериев интерактивности и со-творчества, а также веса (значимость) этих критериев в общем индексе [73]. Другими словами, для витринных программ была разработана шкала (или чек-лист) интерактивности и со-творчества, включающая несколько критериев, таких как:

- *Персонализация опыта* ( $K_1$ ; вес – 0,4) — возможность адаптировать содержание программы под интересы или профиль конкретной аудитории;
- *Интерактивные модули* ( $K_2$ ; вес – 0,3) — наличие в программе активных интерактивных элементов (игр, викторин, экспериментов, вовлечения зала и пр.);
- *Включённость в обсуждение* ( $K_3$ ; вес – 0,3) — степень, в которой участники вовлекаются в диалог, задают вопросы, обмениваются мнениями в ходе мероприятия.

Каждому критерию соответствует *значение* — оценка, отражающая степень реализации элемента, и *вес* — коэффициент, отражающий важность критерия в составном индексе интерактивности [153].

Данные по критериям интерактивности собирались экспертным путём на основе анализа программы. Источники данных: чек-листы оценки программы методистами, отчёты ведущих программ, или контент-анализ сценариев мероприятий. Например, в ОТиСП разработана форма, где для каждой программы отмечается: «присутствует ли персонализация — да/нет», «количество интерактивных модулей — *n*», «есть ли дискуссия — да/нет», и т.д. Далее ответам присваивали баллы. Эксперты (2–3 сотрудника) посетили несколько сессий программы и по шкале от 1 до 5 оценили каждый критерий. Результаты таких экспертных оценок и легли в основу *значений* по критериям. Веса критериев были установлены заранее методической комиссией и утверждены руководством (персонализация маршрута важнее, чем интерактивные модули и включённость в обсуждение, поэтому вес «персонализации маршрута» выше). Веса основаны на текущих приоритетах отдела.

На основании критериев со-творчества рассчитывается совокупный индекс качества интерактивного наполнения программы — *CoC (co-creation)*. Он отражает степень вовлечения посетителей как активных соучастников музеиного проекта, что соответствует современным тенденциям персонализации и co-creation в музейной сфере [73; 139]. Структура расчёта индекса *CoC* выглядит как *взвешенная сумма* оценок по *m* критериям, приведённая к десятибалльной шкале, формально выражается:

$$CoC = 10 \cdot \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m (Value_k \times Weight_k), \quad (3.7)$$

где *Value<sub>k</sub>* — оценка (балл) программы по *k*-му критерию интерактивности, а *Weight<sub>k</sub>* — вес (коэффициент значимости) этого критерия [220]. Максимальное значение *CoC* равно 10 (при выполнении всех критериев на высшем уровне). Высокий *CoC*-балл означает, что программа построена по

принципам участия аудитории (*Homo Lego*), предоставляя посетителям активную роль в формировании своего музеиного опыта.

Критерии интерактивности и со-творчества являются *универсальными*, то есть одинаково применяются для оценки всех программ. Это важно для сравнимости: каждый витринный проект оценивается по одной и той же шкале, исключая субъективность. Персонализация, интерактивность, вовлечение в обсуждение — достаточно общие показатели, которые релевантны для любых форматов мероприятий. Таким образом, выбран набор критериев, наличие которых обычно коррелирует с высокой оценкой программы аудиторией. Если программа персонализирована, насыщена со-творчеством и вызывает живое обсуждение — скорее всего, она понравится участникам и будет эффективной [14; 45].

Каждое значение критерия само по себе дает представление о том, насколько программа соответствует идеальной модели. Например, значение «1» по критерию «персонализация опыта» означает, что ведущие адаптируют сценарий под аудиторию (учитывают возраст, интересы, возможно, дают выбор маршрута или тем внутри программы). Значение «0» означало бы полное отсутствие персонализации (один стандартный сценарий для всех групп). Аналогично, высокий балл по «интерактивным модулям» говорит о том, что программа включает множество активностей: участники не только слушают, но и пробуют что-то сделать сами, отвечают на вопросы викторины, взаимодействуют с экспонатами и т.п. Критерий «включённость в обсуждение» отражает, есть ли в программе элемент диалога: идеальный случай — когда участники задают вопросы, делятся впечатлениями, а ведущий (экскурсовод) выступает посредником в обсуждении.

Интегральный показатель *CoC*, объединяющий эти аспекты, служит для суммарной оценки качества программы с точки зрения методики проведения. Если *CoC* высок (близок к 10), значит, программа весьма ориентирована на аудиторию. Если же *CoC* низкий, программа более пассивная, «витринная» в плохом смысле — т.е. показ без вовлечения.

*Веса критерииев* указывают приоритеты аудитории. В любом случае, веса суммируются в 1. В таблице 3.4 веса приведены в скобках.

Предполагается, что оценки по критериям были получены объективно и единообразно. Их выставляли эксперты, и каждый критерий детализирован описанием градаций, чтобы снизить субъективность. Например: «*Дискуссия: 0 = нет обсуждения, 0,5 = вопросы задавались, но кратко, 1 = была оживлённая дискуссия с участием многих*». Такая рубрикация повышает надёжность оценки. Также считается, что критерии и их веса оставались неизменными весь период 2021–2023 гг., что позволяет сравнивать *CoC* во времени. Универсальность критериев означает, что никаких специальных критериев, уникальных для отдельного года или мероприятия, не вводилось — только общие, применимые ко всем.

Кроме того, интерпретация *CoC* допускает, что все критерии положительны сами по себе. То есть рост любого из них улучшает качество. Это верно для перечисленных: больше персонализации, больше интерактива, больше обсуждения — все эти факторы позитивны.

*CoC*, рассчитанный по данным критериям, можно рассматривать как *внутренний KPI качества контента программы*. Его можно использовать для внутреннего мониторинга и сопоставлять с внешними оценками (*NPS, CSAT*). Например, если *CoC* высокий, а *NPS/CSAT* всё равно низкие, значит, либо критерии выбраны неправильно (то, что эксперты считают важным, не ценится аудиторией), либо проблемы в других областях (например, комфорт, организация, неучтённые содержательные моменты). В идеале высокий *CoC* соответствует высоким оценкам участников, что подтвердит правильность выбранных критериев со-творчества (интерактивности).

**11. Повторные посетители** — количество посетителей, которые пришли на мероприятия программы более одного раза за анализируемый период. Данная переменная отражает лояльность аудитории к программе и привлекательность мероприятия для повторного посещения [100].

Информация о повторных посетителях получается из CRM или билетной системы. В системе продаж/регистраций каждый посетитель идентифицирован по ID (например, номеру абонемента, e-mail, телефону или ФИО). При регистрации на мероприятие эти данные фиксируются. Затем аналитическим запросом определяется, у скольких посетителей число регистраций/билетов  $> 1$  за период. Именно таких клиентов относят к повторным. Альтернативой может быть опрос, например, в анкете спрашивать: «Вы впервые на нашем мероприятии? Если нет, то какой раз по счёту?». Тогда по анкетам можно оценить долю повторных визитёров [101].

Алгоритм выделения повторных посетителей следующий: собрать список всех посещений (таблица с записями [ID посетителя, дата мероприятия, наименование мероприятия, название программы]). Сгруппировать по ID посетителя и посчитать количество визитов каждого. Затем отфильтровать тех, у кого счётчик  $\geq 2$ . Количество таких записей и есть искомая величина. Например, если программу за год посетили суммарно 2000 разных людей, из них 1500 пришли один раз, 400 — два раза, 100 — три раза (условно), то *повторные посетители* =  $400 + 100 = 500$ . (Каждый из этих 500 человек посетил хотя бы дважды). Повторных посетителей выражают также и в процентах от общего числа уникальных посетителей, называется коэффициентом удержания (retention rate) аудитории [100; 101]. Рассчитывается как отношение числа посетителей, совершивших повторную заявку  $N_{rep}$ , к общему числу участников программы  $N_{tot}$ :

$$Repeat\% = \frac{N_{rep}}{N_{tot}} \times 100\%. \quad (3.8)$$

Значение  $Repeat\%$  тем выше, чем больше постоянных клиентов возвращается к программам музея.

Высокий показатель повторных посетителей — признак успешности программы в долгосрочной перспективе. Это означает, что люди возвращаются, им интересен опыт не единожды. Возможно, программа имеет меняющееся содержание (например, каждый раз разные экспозиции, темы),

что стимулирует повторные визиты. Или посетители настолько довольны, что хотят пережить это снова или привести с собой новых людей.

Для витринных программ рост числа (и доли) повторных посетителей с течением времени говорит о формировании постоянной аудитории. Например, если в 2021 г. повторных посетителей было 199 (из 1527 уникальных, 13%), а в 2023 г. стало 374 (из 2490 уникальных, 15%), это определённо прогресс. Что может быть результатом повышения качества программы — довольные люди возвращаются и приводят друзей. Повторные визиты также приносят дополнительную выручку без затрат на привлечение нового клиента.

Однако следует учитывать специфику: не каждая программа рассчитана на повторное посещение. Возможно, мероприятия программы имеют фиксированный сценарий, и обычно человеку достаточно посетить мероприятие один раз. В другом случае высокий процент повторных может означать, что мероприятия программы со временем обновляются или имеют вариативность. Если же программа однообразна, слишком частые повторные посещения могут даже удивлять (зачем люди идут снова на то же самое?). Вероятно, такие программы включают элементы, которые могут быть по-разному восприняты или не поняты с первого раза [100; 101].

При определении повторных посетителей предполагается, что анализируется каждый год отдельно (повторные в пределах года). Идентификация уникальных посетителей надёжна (т.е. у каждого человека один ID). Если один посетитель регистрировался разными способами (например, однажды по email, другой раз по телефону), его могли не сопоставить и тогда он выпадет из повторных. Допускается, что система достаточно качественно объединяет дубли, иначе число повторных может быть занижено. Также считается, что в повторные включены только те, кто действительно повторно посетил. Люди, которые зарегистрировались повторно, но не явились, не учитываются (поскольку в посетителях их бы не было) [100; 101; 114].

Повторные посетители — ценный сегмент. Их наличие показывает, что программа не разовая «для галочки», а способна удерживать интерес. Для отдела туризма и специальных программ повторные посетители часто становятся ядром сообщества вокруг проекта, они могут давать ценные отзывы, становиться «адвокатами бренда». С точки зрения метрик качества, рост повторных посетителей вместе с ростом *NPS* — знак здорового развития: аудитория не только декларирует готовность рекомендовать, но и сама возвращается (что ещё более показательно). Если же *NPS* высокий (говорят, что порекомендуют), а повторных мало, это может значить, что программу рекомендуют другим, но сами не видят смысла идти снова — возможно, из-за статичного содержания [5; 132].

Повторные посетители дополняют метрику удовлетворённости: разовый высокий *CSAT* хорош, но повторный визит лучше демонстрирует приверженность. Поэтому в анализе качества витринных программ данная переменная важна для оценки долгосрочного воздействия программы на аудиторию [100].

Таким образом, переменные таблицы 3.4 охватывают как количественные показатели посещаемости и финансовых (выручка, посетители), так и качественные показатели удовлетворённости и лояльности (промоутеры, критики, *NPS*, *CSAT*), а также внутренние показатели контента и организации (критерии со-творчества, отклонения от расписания). В совокупности их расчёт составляет основу системы оценки качества программ ОТиСП Государственного Эрмитажа.

На основе исходных данных (Таблица 3.4) рассчитаны шесть первичных *метрик качества* каждой выбранной для анализа программы, охватывающих ключевые аспекты эффективности и результативности музеиной услуги (Таблица 3.5).

**Таблица 3.5. – Исходные показатели качества витринных программ Государственного Эрмитажа (2021–2023 гг.)**

Год	Программа	ARPV, руб./пос.	NPS	CSAT, %	ΔGAP, мин	CoC	Repeat (%)
2021	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	5794	67	78	3,4	8	16
	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	1268	60	79	1,8	8,5	21
	Раннее открытие (РО)	2157	77	56	4,1	6	10
	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	2942	71	72	5,3	5	13
2022	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	6723	68	82	2,7	8,2	17
	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	1612	72	83	1,4	8,8	24
	Раннее открытие (РО)	1879	79	63	3,5	6,2	11
	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	2668	76	80	5	5,3	14
2023	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	6171	80	93	2	8,5	18
	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	1800	81	93	1	9	27
	Раннее открытие (РО)	2049	70	76	3,4	6	12
	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	2161	80	86	4,7	5,5	15

Перечисленные шесть метрик образуют систему показателей качества витринных программ, которая охватывает как внешние аспекты (удовлетворенность, лояльность посетителей, вовлеченность аудитории, финансовый эффект), так и внутренние аспекты (организационная эффективность, соответствие стандартам сервиса). Такой сбалансированный набор критериев соответствует рекомендациям современных моделей качества услуг (концепции *Homo Lego* [87] и подходам *co-creation* [139]) о необходимости учитывать разрыв между ожиданиями и восприятием услуги, а также эффект для музея. В отличие от традиционных показателей музейной деятельности (посещаемость, бюджет и т.п.), данные метрики позволяют количественно оценить качество реализации проектов с различных сторон, что создает комплексную картину эффективности программы [71; 132; 137].

Поскольку исходные метрики измеряются в разных единицах (рубл., проценты, баллы, минуты) и имеют разный диапазон значений, для их агрегирования необходима нормализация. Каждая метрика  $X_i$  была преобразована в нормированный показатель качества  $Q_i$  по шкале от 0 до 100 баллов. При нормировании использованы линейные формулы, приводящие значения метрик к сопоставимому диапазону, с учётом целевых ориентиров и предельных значений в наблюдаемой выборке проектов.

Формулы нормирования выбраны на основе аналитического диапазона показателей за 2021–2023 гг. и экспертных суждений о желаемом уровне качества [64; 72; 136].

$$Q_{ARPV} = \frac{100 \cdot ARPV}{6723} \quad (3.9)$$

Нормированный показатель по доходности на посетителя. Делитель 6 723 руб. соответствует максимальному достигнутому значению  $ARPV$  в выборке (для программы «Музикальный Эрмитаж» в 2022 году), которое принимается за этalon 100 баллов. Таким образом,  $Q_{ARPV} = 100$  соответствует среднему доходу 6,7 тыс. руб. на посетителя; остальные проекты получают пропорционально меньшие значения.

$$Q_{NPS} = 50 + 0,5 \cdot NPS \quad (3.10)$$

Нормированный индекс лояльности. При таком преобразовании  $NPS = 100$  (максимально возможный) даёт  $Q_{NPS} = 100$ , а  $NPS = 0$  даёт  $Q_{NPS} = 50$ ,  $NPS = -100 - Q_{NPS} = 0$ . Таким образом, диапазон  $NPS$  от  $-100$  до  $+100$  преобразуется линейно в диапазон 0–100 баллов. Для положительных  $NPS$  формула фактически смещает исходное значение вверх на 50 пунктов.

$$Q_{CSAT} = \frac{CSAT}{1} \quad (3.11)$$

Нормированный индекс удовлетворенности. Поскольку  $CSAT$  изначально выражен в процентах (0–100%), за нормированный показатель принимается само значение  $CSAT$ , но не выше 100. Иными словами, если 100% посетителей довольны услугой ( $CSAT=100\%$ ), то  $Q_{CSAT} = 100$  баллов.

$$Q_{GAP} = 100 - \frac{\Delta GAP}{60} \times 100 \quad (3.12)$$

Нормированный показатель пунктуальности. Формула вычисляет, сколько процентов от идеала (0 минут опоздания) сохраняется при среднем отклонении  $\Delta GAP$ . Если программа выполняется точно по расписанию ( $\Delta GAP = 0$ ), то  $Q_{GAP} = 100$ . Допустимое отклонение выбрано 60 минут: при  $\Delta GAP = 60$  мин.  $Q_{GAP} = 0$ , то есть час задержки обнуляет оценку качества по времени.

$$Q_{CoC} = 10 \cdot CoC \quad (3.13)$$

Нормированный индекс интерактивности. Исходный *CoC*-балл рассчитывается по десятибалльной шкале, поэтому для перехода к 100-балльной шкале он умножается на 10. Максимально возможный *CoC*=10 соответствует  $Q_{CoC} = 100$ .

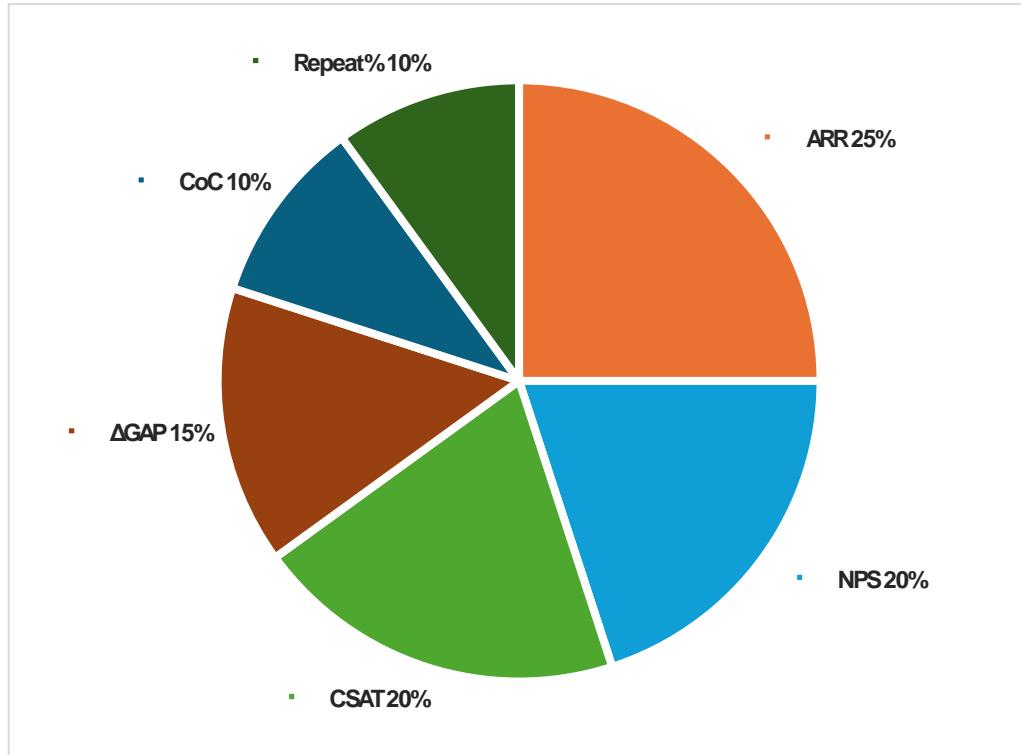
$$Q_{KPI} = 2 \cdot Repeat\% \quad (3.14)$$

Нормированный показатель повторных посетителей. Данная формула основана на том, что в практике отдела специальных программ доля повторных участников редко превышает 50%. При *Repeat*% = 50 программа получает  $Q_{KPI} = 100$  баллов (условно отличный результат по данному критерию). Таким образом, рост доли возвращающихся посетителей напрямую увеличивает интегральную оценку качества проекта.

После получения нормированных оценок по каждому из шести критериев ( $Q_i$ ) необходимо агрегировать их в единый интегральный индекс качества проекта. Для этого каждому показателю качества присваивается определенный вес  $w_i$ , отражающий его относительную значимость в общей оценке. В рамках диссертации оптимальные веса были определены эксперты путём на основе практики Отдела [65].

В результате получен следующий оптимальный вектор весов:  $w^* = (0,25; 0,20; 0,20; 0,15; 0,10; 0,10)$ . Это означает, что вклад отдельных компонентов качества в интегральную оценку распределяется следующим образом: 25% — финансовая результативность (*ARPV*), по 20% — удовлетворённость (*CSAT*) и лояльность (*NPS*) аудитории, 15% — соблюдение регламента (пунктуальность,  $\Delta GAP$ ), по 10% — интерактивность (*CoC*) и удержание аудитории (*Repeat %*). Другими словами, в интегральном индексе наибольший «вес» имеет экономический эффект программы, несколько меньший — впечатление посетителей, а чуть менее значимы организационные и долговременные аспекты [37; 132]. Подобное распределение соответствует приоритетам управления качеством: финансовая устойчивость проекта и довольный посетитель — основные цели,

однако без должной организации и работы с лояльностью достичь их сложно [135].



**Рисунок 3.1 – Оптимальное распределение весов критериев качества программ**

После нормирования и определения весов был вычислен интегральный индекс качества проекта  $QC$  (Quality compass) по формуле взвешенной суммы:

$$HQC = \sum_{i=1}^6 w_i \cdot Q_i, \quad (3.15)$$

где  $w_i$  – оптимальные веса, а  $Q_i$  – нормированные оценки по шести направлениям качества (Таблица 3.6). Показатель  $QC$  агрегирует разнородные критерии в единую числовую оценку (в баллах от 0 до 100), позволяя сравнивать проекты между собой и отслеживать динамику их качества во времени. Высокое значение  $QC$  свидетельствует о сбалансированном успехе проекта по всем ключевым параметрам, низкое – указывает на наличие существенных проблем в реализации. Важно, что интегральный индекс можно интерпретировать в терминах приближенности к идеалу: например,  $QC = 65$  баллов означает, что в суммарном выражении проект на 65%

соответствует совокупности предъявляемых качественных критериев (при 100% в случае гипотетического идеального проекта).

**Таблица 3.6. – Нормированные показатели качества витринных программ Государственного Эрмитажа (2021–2023 гг.)**

Год	Программа	$Q_{ARPV}$	$Q_{NPS}$	$Q_{CSAT}$	$Q_{GAP}$	$Q_{CoC}$	$Q_{KPI}$	$QC$
2021	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	86,2	83,5	78	94,3	80	32	79,2
2021	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	18,9	80	79	97	85	42	63,8
2021	Раннее открытие (РО)	32,1	88,5	56	93,2	60	20	58,9
2021	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	43,8	85,5	72	91,2	50	26	63,7
2022	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	100	84	82	95,5	82	34	84,1
2022	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	24	86	83	97,7	88	48	68,1
2022	Раннее открытие (РО)	27,9	89,5	63	94,2	62	22	60
2022	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	39,7	88	80	91,7	53	28	65,4
2023	Музыкальный Эрмитаж (МЭ)	91,8	90	93	96,7	85	36	86,2
2023	1 день в Эрмитаже (1-ДЭ)	26,8	90,5	93	98,3	90	54	72,5
2023	Раннее открытие (РО)	30,5	85	76	94,3	60	24	62,4
2023	Вечернее/Ночное посещение (ВП)	32,1	90	86	92,2	55	30	65,6

Рассчитанный интегральный индекс качества  $QC$  (*Quality compass*) стал итоговым показателем, на базе которого выполнен сравнительный анализ витринных программ Государственного Эрмитажа за 2021–2023 гг.

Совокупный охват специальных программ существенно вырос после пандемийного спада: уже в 2022 г. по сравнению с 2021 г. общее число посетителей витринных программ увеличилось более чем на 30% (Таблица 3.4) [28; 29]. В 2023 г. положительная динамика сохранилась – по данным годового отчета ОТиСП, общее число участников специальных программ возросло еще на 4% относительно 2022 г., несмотря на отсутствие туристов из ряда зарубежных стран [30]. Например, программа ВП привлекла в 2021 г. 1 527 посетителей, а в 2022 г. – уже около 2 тыс. чел. [28; 29]. Соответственно выросла и выручка: суммарные доходы от четырех витринных программ достигли ~14 млн руб. в 2022 г. против ~11 млн руб. в 2021 г. [28; 29]. Наибольший вклад обеспечивает «Раннее открытие» за счет массовости – его годовая выручка увеличилась с 4,39 млн руб. в 2021 г. до 6,17 млн руб. в 2022 г. [28; 29]. В 2023 г. финансовые результаты несколько

стабилизировались: ряд программ (РО, ВП) снизили средний доход на посетителя из-за адаптации цен и формата под новую аудиторию, однако в целом доходность проектов осталась высокой. В частности, специальная программа «Музыкальный Эрмитаж» в 2023 г. обеспечила более 1,5 млн руб. дохода при среднем чеке выше 6 тыс. руб. на посетителя, что подтверждает ее коммерческую эффективность [30]. Таким образом, за трехлетний период специальные программы не только восстановили докризисный уровень посещаемости, но и улучшили финансовые показатели, создавая устойчивую основу для развития внебюджетных доходов музея.

Качество впечатлений посетителей витринных программ демонстрирует положительную динамику. Индекс удовлетворенности услугой (*CSAT*) повышался практически по всем программам (Таблица 3.5). Если в 2021 г. доля полностью довольных участников (оценки 4–5 из 5) составила 78–82% для программ МЭ и 1-ДЭ, и лишь 56% для РО (что отражало определенные проблемы восприятия утреннего формата), то в 2023 г. уровень удовлетворенности достиг 93% как у «Музыкального Эрмитажа», так и у программы «1 день в Эрмитаже». Даже у традиционно менее комфортного формата РО показатель *CSAT* поднялся до 76% к 2023 г., то есть на 20 процентных пунктов выше, чем в 2021 г. Высокое качество обслуживания и содержания программ подтверждается тем, что три из четырех проектов в 2023 г. получили оценки удовлетворенности выше 80%, что соответствует лучшим практикам индустрии гостеприимства [128; 132; 137].

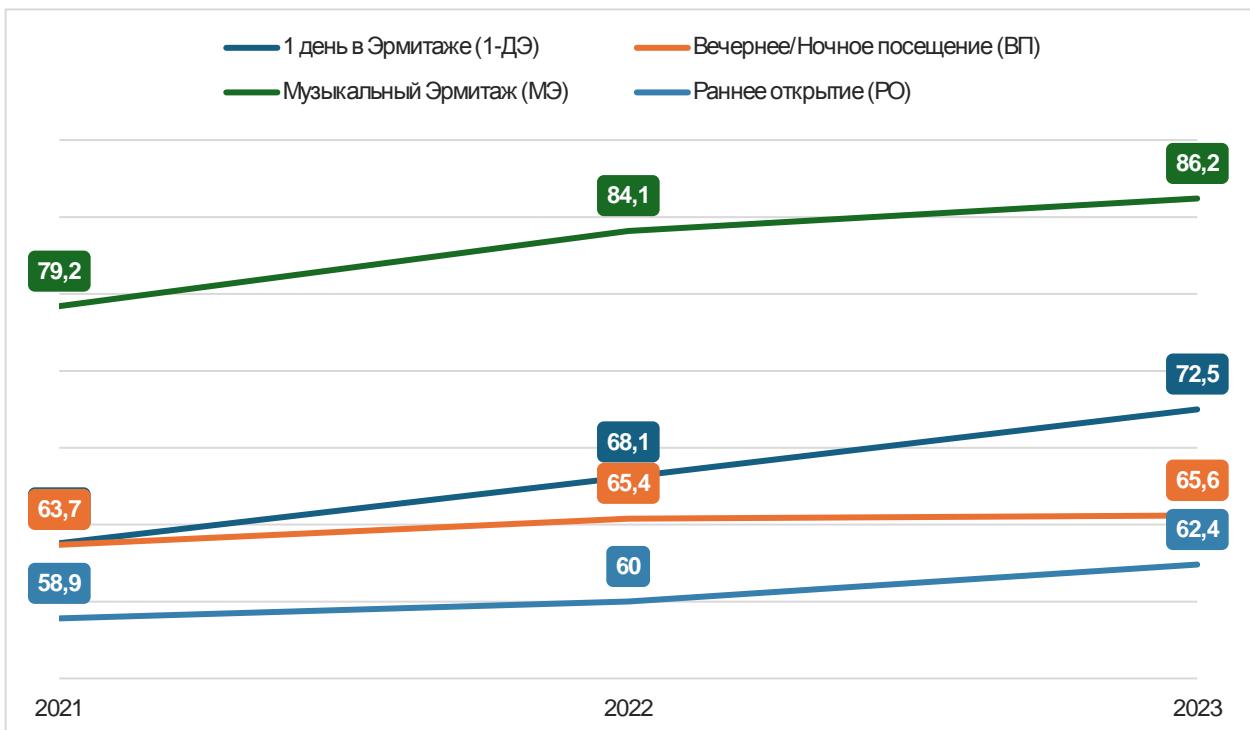
Показатель лояльности посетителей – индекс *NPS* (Net Promoter Score), являясь индикатором «сарафанного радио» и приверженности аудитории, – также вырос в целом по выборке. В 2021 г. *NPS* витринных проектов колебался в диапазоне от 60 (у 1-ДЭ) до 77 (у РО) баллов, что уже указывало на преобладание положительных отзывов. К 2023 г. три программы достигли  $NPS \approx 80$  (Таблица 3.5): так, у «Музыкального Эрмитажа» *NPS* повысился с 67 до 80, у ВП – с 71 до 80, а у «1 дня

в Эрмитаже» – с 60 до 81 (2021 г. и 2023 г.). Достижение уровня *NPS* ~80 баллов означает, что доля восторженных гостей значительно превышает долю недовольных; для сферы культуры это выдающийся результат, учитывая, что *NPS* > 50 считается отличным показателем лояльности аудитории. Несколько иной динамике следовала программа «Раннее открытие»: после скачка *NPS* до 79 в 2022 г. показатель снизился до 70 в 2023 г. Вероятно, сказалось изменение состава аудитории — в условиях отсутствия организованных туристических групп утренние сеансы стали чаще посещать местные посетители, менее впечатленные эксклюзивностью раннего доступа. Тем не менее даже *NPS*=70 свидетельствует о заметном перевесе промоутеров над критиками и в целом благоприятном восприятии услуги [132; 156].

Важным подтверждением лояльности клиентов является рост повторных посещений. Доля гостей, участвующих в специальных программах неоднократно, неуклонно увеличивалась. В 2021 г. вклад постоянной аудитории был относительно скромным (например, около 16% повторных посетителей в МЭ и 10% в РО). Однако уже в 2022 г. эти показатели выросли (повторные посетители составили 17–18% на МЭ и ~11% на РО), а в 2023 г. достигли максимумов: так, более 27% участников программы «1 день в Эрмитаже» за год – это лица, посетившие ее во второй или третий раз (Таблица 3.4). Существенный рост постоянной аудитории отнесен и у других проектов (например, 1-ДЭ: с 81 повторного гостя в 2021 г. до 117 в 2022 г.). Увеличение доли лояльных посетителей указывает на успешное закрепление интереса: качественный опыт побуждает гостей возвращаться в музей для новых подобных мероприятий. Повторные посещения также косвенно подтверждают укрепление имиджа программ – посетители готовы рекомендовать их своим знакомым и приходить снова сами, что особенно важно для музея в конкурентной борьбе за аудиторию.

Улучшение качества выбранных для анализа «витринных» программ проявилось не только во внешних откликах посетителей, но и во внутренних операционных показателях. Так, возросла организованность проведения

мероприятий: суммарные отклонения от регламента сократились за три года более чем в 2–3 раза практически во всех проектах. Например, в 2021 г. совокупное отставание от расписания по программе «Музыкальный Эрмитаж» составляло 17 минут (за все проведенные сеансы), в 2022 г. – 11 мин, а в 2023 г. этот показатель стремился к нулю (табл. 3.4) [139]. Аналогичная динамика наблюдается и по другим программам: среднее отклонение от плановой продолжительности одного сеанса составило около 5 минут у ВП в 2021 г., но лишь ~2 минуты в 2023 г. Снижение разрыва между запланированным и фактическим ходом мероприятий свидетельствует об отлаживании процессов – все активности (встреча гостей, экскурсионное сопровождение, окончание программы) происходят более точно по графику, что положительно отражается на впечатлении посетителей. Кроме того, возросло качество контента с точки зрения интерактивности и вовлечения аудитории. Оценки по критериям со-творчества (*co-creation*) улучшились для большинства программ: например, интегральный балл интерактивности формата «1 день в Эрмитаже» увеличился с 8,5 (из 10) в 2021 г. до 9,0 в 2023 г. (табл. 3.5). Данная программа предлагает посетителям разнообразные активности (от экскурсий до мастер-классов), что обеспечивает близкий к максимальному уровень соучастия аудитории в музейном опыте. Напротив, у программы ВП, основанной на более пассивном вечернем осмотре экспозиций, совокупный балл интерактивности остается относительно низким (5,5 в 2023 г.). Тем не менее и в этом формате наблюдается постепенный прогресс (рост с 5,0 до 5,5 за 2021–2023 гг.), например, за счёт включения бесед с хранителями и дополнительных сервисов вочных турах. В целом поддержание высоких стандартов интерактивности соответствует современным требованиям к музеинм услугам, ориентированным на со-творчество посетителей в создании ценности [73; 75].



**Рисунок 3.2 – Интегральный индекс качества (QC) витринных программ Государственного Эрмитажа (2021–2023 гг.)**

Сравнительный анализ показал, что по интегральному индексу *QC* качество всех витринных программ за исследуемый период повысилось (Таблица 3.6; Рисунок 3.2), хотя исходные позиции специальных программ различались. В 2021 г. лидером был «Музыкальный Эрмитаж» — *QC* = 79,2 балла, тогда как наиболее проблемным по совокупности показателей оказалось «Раннее открытие» — *QC* = 58,9 балла. Отставание РО объяснялось сравнительно низкими на тот момент оценками удовлетворенности и интерактивности при том, что проект привлек большую массовую аудиторию (т.е. количественные успехи не обеспечивали такого же высокого качества впечатлений). К 2023 г. разрыв заметно сократился: интегральные оценки качества сгруппировались в диапазоне от 62,4 балла (РО) до 86,2 балла (МЭ). «Музыкальный Эрмитаж» сохранил преимущество — эта программа показала стабильно высокое качество по всем направлениям, что подтверждается максимальными значениями *NPS* = 80 и *CSAT* = 93% при минимальных операционных отклонениях. Программа «1 день в Эрмитаже» по интегральному индексу практически сравнялась с вечерними

мероприятиями (72,5 балла против 65,6 у ВП в 2023 г.) благодаря самым высоким показателям вовлеченности посетителей и заметному росту лояльности. «Вечернее/Ночное посещение», хотя и имело умеренный уровень интерактивности и со-творчества, компенсировало это за счет эксклюзивности впечатления: проект демонстрировал высокую удовлетворенность и лояльность гостей, оставаясь одним из основных источников дохода. В итоге ВП заняло прочное место среди качественных сервисов музея, повысив *QC* с 63,7 до 65,6 балла за три года. Таким образом, разносторонняя оценка *QC* позволила выявить сильные и слабые стороны каждой программы и зафиксировать положительную динамику качества.

Результаты оценки демонстрируют поступательный рост качества реализации витринных программ Государственного Эрмитажа в период 2021–2023 гг. Улучшение охватило как объективные показатели (финансовая эффективность, охват аудитории), так и субъективные аспекты восприятия услуг (удовлетворенность, готовность рекомендовать). Динамика ключевых метрик – увеличение *CSAT* и *NPS*, показывает, что предпринятые меры по совершенствованию программ (оптимизация организации, обогащение содержания, ориентация на запросы публики) были успешными [28; 29; 30]. За три года Государственный Эрмитаж укрепил свою репутацию как инновационного, клиенториентированного музея, способного предоставлять услуги высокого класса даже в сложных внешних условиях. Положительная динамика качества специальных программ не только повышает текущую отдачу (доходы, посещаемость), но и создает долгосрочный эффект — формирует доверие и интерес аудитории, на которых строится устойчивый имидж музея как одного из мировых лидеров в предоставлении культурно-образовательных услуг.

### **3.3 Методические рекомендации по повышению качества проектной деятельности государственных музеев**

Разработанная методика оценки качества проектной деятельности государственного музея, прошедшая апробацию в работе Отдела туризма и специальных программ Службы развития Государственного Эрмитажа, демонстрирует надежность результатов. Показатели рассчитаны на основании стандартизованных данных за несколько лет. Таким образом, методика обеспечивает стабильные и обоснованные результаты, воспроизводимые при аналогичных входных данных. Фактически разработанная методика превратилась в инструмент обратной связи для специалистов и руководства музея, позволяя обоснованно принимать решения по развитию специальных программ на основе выявленных сильных и слабых сторон.

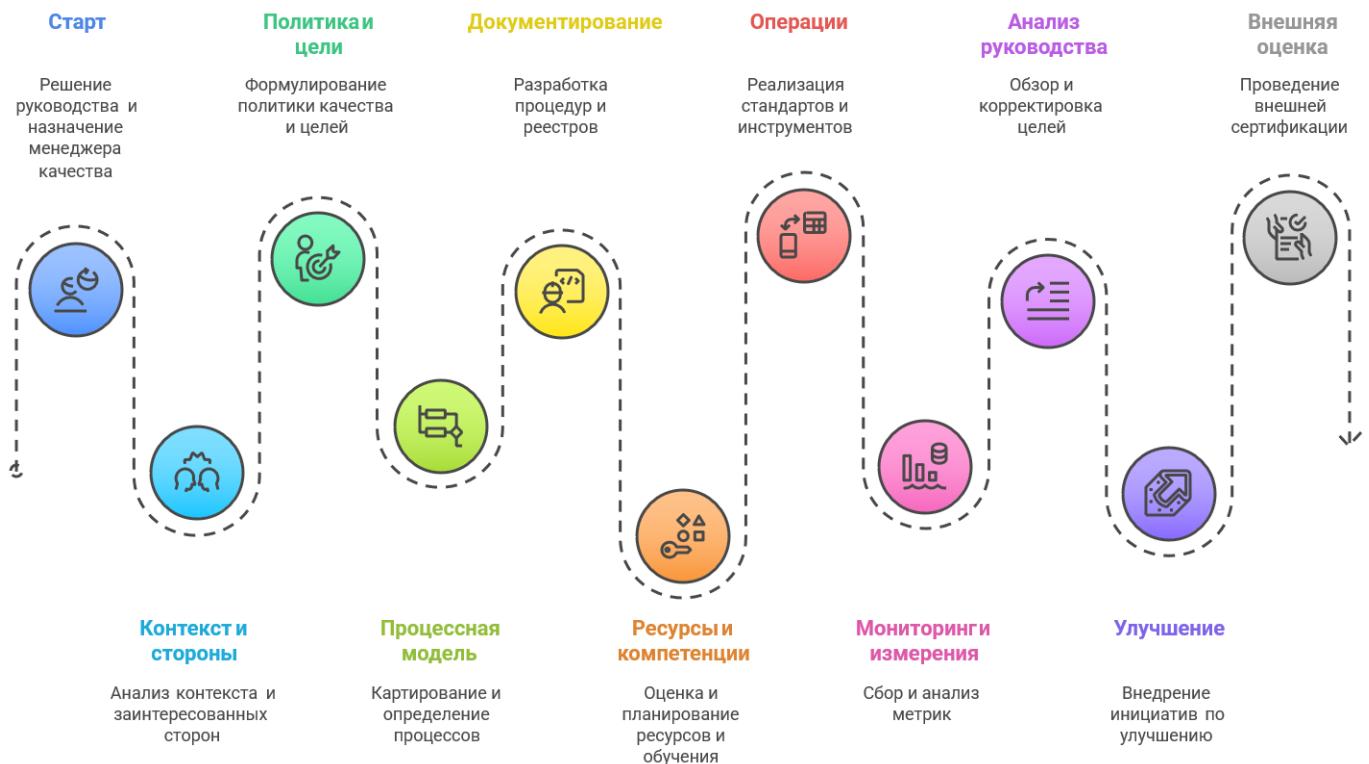
Методика обладает значительным потенциалом для применения за пределами исследуемого случая. Её концепция соответствует универсальным принципам оценки качества услуг, поэтому масштабирование на другие отделы музея и программы возможно при минимальной адаптации. При этом практическая реализация методики не требует существенных ресурсов, что упрощает её тиражирование. Все исходные данные (финансовые отчёты, результаты опросов, регистрационные журналы событий) обычно доступны в каждом отделе музея, а расчеты могут быть автоматизированы с помощью несложных цифровых инструментов (электронных таблиц или модулей CRM).

Тем не менее, несмотря на положительную динамику по достижению высокого качества отдельных проектов, в проектной деятельности музеев по-прежнему существует ряд системных проблем. Во многих музеях отсутствует чёткая организационная структура, отвечающая за управление качеством проектной деятельности. Нет специализированных подразделений и единых регламентов, которые бы занимались мониторингом и улучшением качества

реализуемых проектов. Наблюдается недостаточный уровень обеспеченности музеев современными информационно-технологическими ресурсами для учёта, анализа и планирования проектов. Дефицит цифровых инструментов и инфраструктуры затрудняет сбор данных о ходе проектов и обратной связи от посетителей. Персонал не всегда обладает необходимыми компетенциями в области проектного управления. Отсутствует единая программно-стратегическая основа развития проектной деятельности в музейной сфере. Таким образом, на качество проектной деятельности отрицательно влияет сочетание организационных, ресурсных и информационных ограничений, препятствующих полноценной реализации инновационного потенциала музеев.

Для преодоления указанных проблем и повышения качества проектной деятельности предлагается внедрить систему менеджмента качества (СМК) проектной деятельности музея, основанную на требованиях государственных стандартов. Речь идёт об адаптации принципов стандарта ISO 9001 [25] к музейной специфике и создании внутри организаций структур, ответственных за качество проектов [17; 23]. Внедрение СМК позволит формализовать ключевые процессы проектной работы и установить единые критерии их оценки, обеспечивая сопоставимость результатов и соответствие проектов стратегическим целям музея [37]. Важнейшим элементом такой системы является принцип непрерывного улучшения: регулярный анализ результатов и обратной связи от участников проектов будет использоваться для корректировки процессов и повышения качества услуг на постоянной основе [36; 90]. Все подразделения музея должны быть вовлечены в работу СМК, что позволит выстроить сквозную ответственность за качество на всех этапах проектного цикла и укрепить культуру качества в организации [36; 109].

Предлагается методика системного внедрения интегральной модели качества QC (Quality compass) в практику проектного менеджмента музея. Реализация модели QC основывается на этапах (Рисунок 3.3),



соответствующих структуре стандартов менеджмента качества ISO 9001 [23; 25].

**Рисунок 3.3 – Циклограмма внедрения СМК на принципах QC**

На нулевом этапе инициирования разработки СМК проводится назначение ответственных, а также разработка поэтапного алгоритма внедрения (Таблица 3.7), который охватывает анализ, планирование, разработку системы, пилотный запуск и масштабирование.

**Таблица 3.7 – Этапы внедрения СМК на принципах QC**

Этап	Содержание работ	Привязка к ISO 9001	Основной выход	Ответственный
<b>0. Старт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Директивное решение руководства музея</li> <li>– Назначение «менеджера качества» и Службы качества</li> </ul>	5.1, 5.3	<b>Приказ о создании СМК</b>	Директор
<b>1. Контекст и стороны</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SWOT/PEST, анализ стейкхолдеров</li> <li>– Учет климатических рисков</li> </ul>	4.1 – 4.2	<b>Матрица «контекст / заинтересованные»</b>	Администрация

*Продолжение Таблицы 3.7*

Этап	Содержание работ	Привязка к ISO 9001	Основной выход	Ответственный
<b>2. Политика и цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формулирование политики качества (вклад в стратегические цели музея + ценность для аудитории)</li> <li>– <b>SMART-цели и KPI:</b> ROI, NPS, CSAT, Co-creation, Repeat, ΔGAP, формула QC-индекса</li> </ul>	5.2 – 6.2	<b>Политика, регистр целей</b> (обновляется ежегодно)	Служба качества
<b>3. Процессная модель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Картирование процессов: инициирование → планирование → реализация → оценка → закрытие</li> <li>– Для каждой стадии: вход, ответственность, риски, показатели</li> </ul>	4.4, 8.1	<b>Карта процессов + матрица рисков</b>	Администрация
<b>4. Документирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Процедуры: управление проектом, управление изменениями, аудит, несоответствия, САРА</li> <li>– Реестр внешних НД (ГОСТ Р 58184-2018, ICOM, др.)</li> </ul>	7.5	<b>Комплект регламентов СМК</b>	Служба качества
<b>5. Ресурсы и компетенции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка дефицитов (IT-платформа, кадры, обучение)</li> <li>– План обучения (проект-менеджмент, оценка качества, цифровые навыки)</li> </ul>	7.1 – 7.3	<b>Матрица компетенций, график обучения</b>	HR, ИТ
<b>6. Операции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стандарт «паспорта проекта»: цели, заинтересованные, критерии, план качества</li> <li>– Инструмент <b>co-creation</b>: включение посетителей в дизайн проекта (опросы, тест-сессии)</li> </ul>	8.2 – 8.5	<b>Шаблоны паспортов, чек-листы интерактивности</b>	Администрация
<b>7. Мониторинг и измерения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сбор метрик в CRM/BI-системе: <b>ROI, NPS, CSAT, Repeat, CoC, ΔGAP, QC</b></li> <li>– Внутренние регулярные аудиты и ревизии <i>QC</i> по каждому проекту</li> </ul>	9.1 – 9.2	<b>Дашборд качества, отчёт аудита</b>	Служба качества

Этап	Содержание работ	Привязка к ISO 9001	Основной выход	Ответственный
<b>8. Анализ руководства</b>	– Ежегодное совещание: тренды QC, корректировка целей, ресурсных потребностей	9.3	<b>Протокол анализа</b>	Администрация, Служба качества
<b>9. Улучшение</b>	– 5 «почему», Kaizen-сессии, банк идей – Программы мотивации за инициативы (мини-гранты, премии)	10.1 – 10.3	<b>Реестр САРА, план инноваций</b>	Администрация
<b>10. Внешняя оценка</b>	– Добровольная сертификация ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (учесть будущий 9001:2025, старт разработки уже объявлен)	—	<b>Сертификат</b>	Независимый орган

В первом этапе проектирования системы качества (подготовка и запуск проекта) проводится всесторонний анализ контекста музея и внешней среды в соответствии с требованиями<sup>33</sup> ISO 9001:2015 (п.4) [25]. Выявляются стратегические цели музея, ключевые заинтересованные стороны (посетители, спонсоры, сотрудники, государственные органы) и их потребности. Для этого используются традиционные аналитические инструменты, реализация которых представлена в Разделе 3.1. Результатом являются четко сформулированные цели качества (финансовые, организационные и потребительские), определение критических рисков и ограничений. На основе анализа разрабатывается инициирующий документ (устав проекта), в котором обозначаются задачи улучшения (например, низкая удовлетворённость посетителей, перерасход бюджета или ошибки в данных), корневые причины и планируемые KPI. В Таблице 3.8, построенной по схеме «Проблема → Корневая причина → Рекомендация → KPI», систематизированы типичные узкие места музейных проектов, их корневые

<sup>33</sup> Смирнов П.М., Диценко Т.Н. ISO 9001:2025 уже в пути. Что нас ожидает? // РИА «Стандарты и качество», 2024. № 7. URL: <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=232571> (дата обращения: 22.05.2025)

причины, предлагаемые рекомендации и ключевые показатели эффективности для контроля результатов внедрения.

**Таблица 3.8 – Анализ проблемных областей и рекомендации**

Проблема	Корневая причина	Рекомендация	KPI (целевой)
Низкая окупаемость проекта	Неэффективное планирование ресурсов, расходы не оправданы доходом	Анализировать ROI на этапе планирования, оптимизировать бюджет, исключать неоправданные затраты	ROI > 100%
Срыв сроков / перерасход бюджета	Недостаточный контроль и управление рисками в ходе проекта	Внедрить этапный контроль (PDCA циклы в проекте), проводить регулярные внутренние аудиты хода проекта, планировать резервы	$\Delta\text{GAP} < 5\%$
Низкая удовлетворённость посетителей (CSAT)	Ориентация проекта только на внутренние цели, игнорирование ожиданий аудитории	Усилить клиенториентированность: собирать отзывы во время и после проекта, обучить персонал стандартам сервиса, гибко адаптировать содержание под запросы	CSAT > 90%
Низкая лояльность, мало повторных визитов	Отсутствие программ удержания, недостаточно ценный или новый опыт для посетителя	Разработать программы лояльности (членства, скидки), персонализировать коммуникации, создавать запоминающиеся впечатления, превышающие ожидания	NPS > 50; рост Repeat% (+X% повторных)
Отсутствие вовлечения аудитории (co-creation)	Проект разрабатывался без участия публики, монологовая подача контента	Внедрить механизмы со-творчества: привлекать посетителей к планированию (опросы идей), интерактив, волонтёрские инициативы, учитывать вклад публики при реализации	Co-creation Index $\geq$ заданного (напр. $\geq 30\%$ )

На этапе планирования устанавливаются качественные цели и разрабатывается подробный план внедрения модели QC на основе требований ISO 9001:2015 (п.6) [23; 25]. Определяются стратегические приоритеты. Выбирается сбалансированная система показателей, включающая внутренние метрики. Особое внимание уделяется управлению рисками: идентифицируются возможные проблемы (финансовые, организационные, репутационные) и разрабатываются меры по их предотвращению. Разрабатываются документы — политика и цели качества,

методика расчёта интегрального индекса QC как агрегатора указанных показателей. Составляется подробное расписание работ, пример представлен на Рисунке 3.4.



**Рисунок 3.4 – План график внедрения СМК на принципах QC**

Подход к внедрению СМК на основе плана соответствует требованиям ISO 9001 (п.6) [25] и методологиям проектного управления [93], обеспечивая согласованность действий разных подразделений и прозрачность хода внедрения.

Для распределения ответственности и взаимодействия ключевых участников в системе менеджмента качества QC внедряется RACI-матрица, которая обеспечивает прозрачное распределение функций, согласованное с требованиями ISO 9001:2015 к лидерству и ответственности (п. 5.3 «Функции, ответственность и полномочия в организации») [93].

**Таблица 3.9 – RACI-матрица распределения ролей при внедрении СМК**

Этап	Директор	Администрация	Служба качества	HR	IT	Куратор
Контекст	A	R	C	I	I	C
Планирование	A	R	C	C	C	I
Ресурсы	A	R	I	R	R	I
Операции	A	R	C	I	C	C
Мониторинг	A	C	R	I	I	I
Улучшение	A	I	R	I	I	C
Сертификация	A	I	R	I	I	I

*Примечание: A — утверждает и несёт ответственность (Accountable), R — основной исполнитель (Responsible), C — консультируемый (Consulted), I — информируемый (Informed).*

Директор (A) — единый носитель подотчётности за результат СМК. Гарантирует, что стратегические решения (утверждение политики качества, выделение ресурсов, одобрение отчётов аудита и сертификации) принимаются на самом высоком уровне, что соответствует принципу «лидерство и приверженность» ISO 9001 (п. 5.1).

Администрация музея (R) несёт операционную ответственность за развертывание модели QC, за разработку детализированных планов, координацию межфункциональной команды и соблюдение сроков. Именно здесь замыкается процесс PDCA в части «Plan–Do», инициируя корректирующие действия при отклонениях.

Служба качества (R/C) выполняет методологическую и контролирующую функции: разрабатывает процедуры, валидирует методики расчёта KPI, проводит внутренние аудиты и готовит организацию к внешней сертификации (основной исполнитель на этапах «Мониторинг», «Улучшение», «Сертификация»).

Отдел HR (R/I) отвечает за обеспечение компетентности персонала (ISO 9001, п. 7.2), выступая исполнителем при формировании ресурсной базы («Ресурсы»), что включает оценку компетенций, разработку программы обучения по QC и мотивационные механизмы.

IT-подразделение (R/I) является исполнителем на этапе «Ресурсы», обеспечивая разработку и поддержку BI-дашборда и интеграцию данных.

Кураторы (менеджеры проектов) (C) выступают в роли консультируемых. Предоставляют содержательную экспертизу по выставочным и просветительским проектам, участвуют в анализе корневых причин и формулировании улучшений, но не несут прямой ответственности за систему в целом.

Распределение ролей минимизирует пересечения полномочий, устраняет «серые зоны» ответственности и создаёт чёткий канал эскалации решений: от исполнителей к администрации и далее к директору. Одновременно матрица поддерживает принцип вовлечения персонала, поскольку все ключевые подразделения либо Исполнители, либо Консультируемые на критически важных стадиях цикла QC [19; 93].

Далее формируется ресурсная база внедрения СМК в соответствии с требованиями ISO 9001:2015 (п.7) [25]. Создается проектная группа под руководством менеджера по качеству, включающая бизнес-аналитика, IT-специалистов, методистов службы качества и т.д. Музей обеспечивает необходимую IT-инфраструктуру, создаётся цифровая платформа — единый BI-дашборд для сбора, интеграции и визуализации данных о качестве проекта. Платформа как ранее анализировалось должна обеспечивать автоматическое обновление показателей, аналитические отчёты в режиме близком к реальному времени и интерактивные визуализации (диаграммы, графики, таблицы). Разрабатываются регламенты и инструкции по сбору и обработке данных (процедуры ETL, контроль качества исходной информации). Организовывается план обучения персонала: регулярные семинары по работе с дашбордом и методиками QC, а также ознакомление сотрудников с принципами ISO 9001. Разрабатывается коммуникационная стратегия, которая включает внутренние тренинги и «день качества», а внешне — информирование партнёров и посетителей о целях и ходе проекта (социальные сети, пресс-релизы, выставки, фокус-группы) [36].

Формируются механизмы мотивации персонала: финансовые бонусы и признание достижения КПИ проекта, а также обратную связь (регулярные опросы удовлетворённости сотрудников ходом проекта и предложения по улучшению) [37]. Чёткое распределение ролей (RACI-матрица) гарантирует, что каждый участник знает свои обязанности: от сбора и верификации данных до анализа показателей и проведения корректирующих мероприятий [93]. Такие меры обеспечивают поддержку и ресурсную устойчивость системы управления качеством QC.

На этапе операционного внедрения QC (п.8 ISO 9001) [25] проводится пилотный запуск системы в конкретных проектах музея. В одном-двух пилотных проектах собираются исходные данные, рассчитываются текущие значения индекса QC, параллельно реализуются инициативы со-творчества. Сам процесс оперативной работы выстроен по принципам PDCA (цикл Деминга) — непрерывного улучшения: «Plan» (планирование мероприятий), «Do» (их выполнение), «Check» (сбор и анализ данных), «Act» (корректировки) [36]. В результате система управления качеством начинает активно функционировать в ежедневной практике музейных проектов, а руководство получать чёткую картину хода реализации в реальном времени.

Мониторинг результативности внедрения СМК осуществляется на основе разработки и регулярного анализа заранее определённых индикаторов. Согласно ISO 9001 (п.9) [25], музей должен определить, что и как измерять. Выстраиваемая система мониторинга базируется на BI-дашборде, который постоянно отслеживает метрики качества проектной деятельности и автоматически уведомляет об отклонениях. Это позволяет руководству и аналитикам быстро видеть «узкие места» и эффективность корректирующих мер. Системный мониторинг обеспечивает непрерывный контроль эффективности системы управления качеством, позволяет своевременно выявлять расхождения и является основой дальнейшего улучшения [110].

Исполнение требования непрерывного улучшения результативности СМК, а также своевременного реагирования на выявленные несоответствия

(соответствует разделу 10 ISO 9001) [25], происходит через механизм регулярного анализа метрик и обратной связи, на основе которого инициируются корректирующие и предупреждающие меры. Циклический PDCA-подход применяется как внутри каждого проекта, так и к СМК в целом. После каждой итерации оцениваются итоги, вносятся изменения в методики, обновляются цели и показатели. Организуются ретроспективные обзоры, на которых собираются уроки (*lessons learned*) и лучшие практики [23; 24], которые затем документируются и транслируются в новые подходы к оказанию услуг. Мотивация к совершенствованию поддерживается системой внутренних аудитов и ревизий. В процессе управления несоответствиями любой выявленный «брак» приводит к официальной процедуре САРА (от англ. «Corrective and Preventive Action» — корректирующие и предупреждающие действия), то есть выявлению причин и возврату к пунктам 8–9 стандарта ISO 9001 [25].

По завершении внутреннего внедрения системы менеджмента качества на принципах модели QC музей готовится к официальной сертификации по ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [25] и/или ГОСТ Р 58184-2018 [20]. В ходе внешнего аудита подтверждается документированность процессов управления качеством (разделы 4–10 ISO 9001) [25], полнота описания процедур и качественная работа механизма постоянного улучшения. В практическом плане после сертификации система аудитов становится ежегодной. Раз в год организуется инспекция СМК, и по её итогам корректируются процессы. Для региональных и небольших музеев рекомендуется адаптировать модель QC, сохраняя гибкость, например, вводить лишь базовый набор показателей с постепенным наращиванием аналитики.

Кроме того, необходима разработка системы мотивации музеев к активному внедрению инноваций в рамках проектной деятельности. Инновационные проекты (в том числе связанные с цифровыми технологиями и нестандартными формами работы с аудиторией) способны значительно

повысить привлекательность музеев и качество предоставляемых ими услуг [32, 52]. Однако внедрение нововведений часто требует дополнительных ресурсов и изменений в устоявшихся процессах, поэтому без внешних стимулов музеи нередко проявляют осторожность и консерватизм [18; 38]. Для преодоления этих барьеров предлагается внедрить меры по поощрению инновационной активности: специальные грантовые конкурсы и целевые фонды для поддержки лучших музейных проектов, премии за достижения в области качественных преобразований, а также включение показателей инновационности и качества в систему оценки эффективности музейных учреждений. Такая мотивационная система, ориентированная на распространение лучших практик, будет стимулировать музеи активнее разрабатывать и реализовывать проекты развития, совершенствовать технологии обслуживания и управленческие подходы [58; 62; 86]. В конечном счёте это повысит общий уровень инноваций в отрасли и создаст условия для постоянного обновления форматов работы с публикой.

Наконец, требуется сформировать программу поддержки сетевых проектов музеев с участием образовательных организаций, промышленных предприятий, некоммерческих объединений и других партнёров на федеральном и региональном уровнях. Широкое партнёрство позволит консолидировать ресурсы разных секторов для реализации крупных инициатив, усилить межмузейное сотрудничество и обмен опытом, а также привлечь в проекты внешнюю экспертизу и новую аудиторию [7; 34; 86]. Единая поддерживающая программа (например, в формате национального проекта или специального федерального гранта) обеспечит координацию усилий на разных уровнях и сопряжённость мероприятий, избежав дублирования и разрозненности. Сетевые проекты, объединяющие музеи с вузами, бизнесом и гражданским обществом, способны решать комплексные задачи: от создания инновационных экспозиционно-образовательных продуктов до развития туристической привлекательности регионов. Государственное содействие в этой сфере должно быть направлено не только

на финансирование, но и на методическое сопровождение, нормативно-правовую поддержку и информационное продвижение успешных коллaborаций. Реализация таких совместных программ повысит качество социально-культурных услуг: расширит доступ различных групп населения к национальным и мировым культурным ценностям, усилит влияние музеев на образование и просвещение, а также будет способствовать укреплению национальной и региональной идентичности через приобщение к историко-культурному наследию [58; 59; 62; 86]. Реализация предложенных мер позволит сформировать в музеях современную проектную среду, ориентированную на инновации, партнёрство и непрерывное повышение качества услуг [2; 7; 18]. Принципы модели QC можно проиллюстрировать на конкретных примерах проектов Государственного Эрмитажа. Так, с 2020 г. музей разрабатывает и внедряет различные программы доступности для инвалидов<sup>34</sup>, направленную на создание инклюзивной музейной среды<sup>35</sup>. Эти проекты стали элементами общей стратегии музея по выполнению социальной миссии — обеспечению равного доступа к культурному наследию — и одновременно повышают качество опыта для особой категории посетителей (благодаря адаптации экспозиции, специальным экскурсиям, сервисам, разделу сайта и т.д.). Примеры показательны тем, что качество проекта проявилось двояко: и как эффективность для музея (реализация миссии инклюзивности, новый сегмент аудитории, укрепление репутации музея как доступного пространства), и как ценность для посетителей (удовлетворённость и благодарность со стороны людей с инвалидностью, получение ими нового культурного опыта).

---

<sup>34</sup> Доступный Эрмитаж [Электронный ресурс] // Официальный сайт Государственного Эрмитажа. URL: [https://www.hermitagemuseum.org/visitus/recommended-trips/for-disabled/disable\\_2020/?lng=ru](https://www.hermitagemuseum.org/visitus/recommended-trips/for-disabled/disable_2020/?lng=ru) (дата обращения: 16.05.2025).

<sup>35</sup> Гин Д. В Эрмитаже представили музейный путеводитель для людей с особенностями ментального развития [Электронный ресурс] // Санкт-Петербургские ведомости. – 23 июля 2023 г. – URL: <https://spbvedomosti.ru/news/culture/v-ermitazhe-predstavili-muzeynyy-putevoditel-dlya-lyudey-s-osobennostyami-mentalnogo-razvitiya/> (дата обращения: 16.05.2025).

## **Выводы по Главе 3**

### **1. Комплексный анализ внутренней и внешней среды**

Государственного Эрмитажа, выполненный с помощью PEST-анализа, модели пяти сил Портера, SWOT-анализа и анализа стейкхолдеров, позволил выявить совокупность ключевых факторов, определяющих качество музеиных проектов. Полученные результаты подчеркнули сочетание уникальных сильных сторон (культурное наследие, мировая известность коллекций) и внутренних ограничений (ограниченные ресурсы, износ инфраструктуры), а также внешних возможностей (цифровизация, расширение международного сотрудничества) и угроз (экономическая нестабильность, изменение предпочтений аудитории). Системный подход к анализу подтвердил необходимость разработки адаптированных методик оценки качества, учитывающих специфику музейной сферы и стратегические цели организации. Выявленные факторы легли в основу формирования стратегических инициатив по оптимизации управления проектами Эрмитажа.

**2. Разработанная комплексная методика оценки качества «Quality Compass»** была апробирована на нескольких флагманских программах последних лет, отобранных по критериям стратегической значимости, масштабности и инновационности. Практическое применение методики к реальным данным показало её высокую универсальность и реализуемость: в ходе апробации зафиксирован существенный рост ключевых показателей качества проектов, а интегральный индекс качества демонстрировал устойчивую положительную динамику. Полученные результаты свидетельствуют о том, что предложенный подход обеспечивает объективную оценку эффективности музеиных инициатив в различных форматах и масштабах и может быть воспроизведен на других примерах проектной деятельности. Такая практика подчеркивает прикладную ценность методики и новизну её комплексного подхода, нацеленного на специфику музея.

**3. Стабильность интегрального показателя качества в ходе апробации и сопоставимая динамика оценок различных программ подтверждают**

воспроизводимость предложенной методики оценки. Последовательность результатов при многократных измерениях свидетельствует о надёжности и объективности инструмента: методика обеспечивает устойчивые выводы независимо от характера и объёма проекта. Данная воспроизводимость иллюстрирует статистическую надёжность подхода и даёт основание для его масштабирования на другие музейные инициативы. Подтверждённая воспроизводимость подхода усиливает доверие к методике и обосновывает её применение для продолжительного мониторинга качества проектной деятельности. Такой аспект инновации демонстрирует способность разработанного подхода поддерживать системный контроль и непрерывное улучшение качества музейных проектов.

4. На основе проведённого анализа и апробации разработана методика внедрения Системы менеджмента качества (СМК) проектной деятельности музея, адаптированная к специфике Эрмитажа и основанная на принципах стандарта ISO 9001. Предложенный подход предусматривает этапы поэтапного планирования, распределение ролей (RACI-матрица) и регулярный мониторинг показателей качества, что обеспечивает сквозную ответственность и прозрачность процессов. Компоненты СМК, включая разработанные регламенты и BI-ashboard для анализа метрик, формализуют ключевые процессы и устанавливают единые критерии оценки. Интеграция принципов непрерывного улучшения в циклическую модель СМК обеспечивает постоянное совершенствование системы качества. Такой интегрированный подход отражает научную новизну исследования и повышает прикладную эффективность управления качеством музейной проектной деятельности.

5. Практическая апробация разработанного методического подхода продемонстрировала его высокую прикладную ценность. Устойчивость интегрального индекса свидетельствует об эффективности инструмента для анализа динамики и принятия обоснованных решений. На основании результатов исследования сформирован комплекс рекомендаций по

совершенствованию проектной деятельности (внедрение СМК, развитие ИТ-поддержки, мотивационных механизмов и сетевого взаимодействия). Реализация предложенных мер направлена на формирование современной системы управления проектами музея, ориентированной на цифровизацию, высокую вовлечённость персонала и партнёрское взаимодействие. Таким образом, представленный методический подход обеспечивает не только теоретическую новизну, но и конкретные практические результаты, способствующие непрерывному повышению качества музейных услуг. Практическая апробация модели QC подтвердила применимость методики в реальных условиях и выявила факторы, от которых зависит её успешное распространение на другие музеи. Поскольку концепция QC базируется на универсальных принципах оценки качества услуг, её использование возможно не только в рамках одного учреждения, но и в более широком масштабе при минимальной адаптации. В то же время для эффективного внедрения QC за пределами Эрмитажа необходимы определённые организационные и ресурсные условия. В частности, музею требуется сформировать структуру (подразделение или ответственную группу) для управления качеством проектов, установить единые регламенты мониторинга и оценки результатов, а также обзавестись современными информационно-аналитическими инструментами для сбора и обработки данных. Немаловажно наличие у персонала компетенций в области проектного менеджмента и поддержка руководства, приверженного принципам непрерывного улучшения качества. Сама методика при этом остаётся гибкой и масштабируемой: её можно адаптировать под размер, профиль и возможности конкретного учреждения. Так, для небольших региональных музеев целесообразно начать с базового набора показателей QC и постепенно расширять перечень метрик по мере накопления данных и развития аналитических компетенций, сохраняя общий подход к оценке качества. Благодаря такой гибкости модель QC учитывает разнообразие условий и ресурсной обеспеченности музеев, позволяя каждой организации внедрить

систему оценки качества проектов с учётом собственной специфики и без утраты сопоставимости результатов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель — разработаны и научно обоснованы методические основы оценки качества проектной деятельности музея. Все задачи, сформулированные во введении, успешно решены, что позволило всесторонне раскрыть проблему и получить новые результаты, обладающие значительной теоретической и практической ценностью. Тем самым решена важная научно-практическая задача по созданию эффективного инструментария для оценки и повышения качества проектной работы музеев.

Во-первых, уточнено понятие «качество проектной деятельности музея» и определены критерии и показатели для его всесторонней оценки. Для этого проведен глубокий анализ отечественных и зарубежных подходов к оценке качества проектов в сфере культуры и управления проектами. Использованы положения теории менеджмента качества и проектного управления, адаптированные к специфике музейной деятельности. Это позволило выявить недостатки традиционных методов оценки (ориентированных преимущественно на количественные показатели) и обосновать необходимость разработки специальной методики для музеев. Установлено, что качество проектной деятельности музея следует рассматривать комплексно — с учётом степени достижения целей проектов, результатов проектных мероприятий, эффективности использования ресурсов, уровня удовлетворенности целевых аудиторий, а также вклада реализуемых проектов в выполнение миссии музея и развитие социокультурного пространства.

Во-вторых, исследование практики проектной деятельности ряда отечественных музеев выявило актуальные проблемы и отдельные передовые подходы в области оценки её качества. На основе изучения отчетов о проектах, внутренней документации и экспертных интервью с сотрудниками музеев установлено отсутствие единого стандарта и системности в оценке

результатов проектов. Показано, что существующие оценки носят фрагментарный характер и часто ограничиваются подсчётом непосредственных результатов (например, числа проведенных мероприятий, посетителей, привлеченных средств) без должного анализа качественных эффектов — образовательного, культурного, социального воздействия проектов на аудиторию и музей. Вместе с тем отмечены положительные примеры: отдельные музеи собирают обратную связь от посетителей и партнеров по итогам крупных проектов и используют её для планирования, однако такие практики не унифицированы и не распространены повсеместно. Выявленные недостатки и разрозненные подходы подтвердили необходимость создания единого подхода к оценке проектной деятельности, учитывающего специфику музейного сектора.

На основании теоретических выводов и результатов анализа практики в диссертации разработана авторская методика комплексной оценки качества проектной деятельности музея. Предложенная методика включает систему критериев и показателей, сгруппированных по ключевым аспектам качества. В частности, выделены следующие группы: результативность проектов (степень достижения запланированных целей и целевых показателей каждого проекта); эффективность управления проектами (рациональность использования ресурсов, соблюдение сроков и бюджета при реализации проектов); удовлетворенность целевых аудиторий — посетителей, партнёров, участников проектов (их оценка качества и полезности проведённых мероприятий, степень вовлеченности и удовлетворения ожиданий); вклад проектов в развитие музея и социокультурной среды (расширение аудитории, укрепление имиджа музея, инновационность, культурно-образовательный эффект). Для сбора данных по каждому направлению разработаны соответствующие инструменты: анкетирование посетителей и участников мероприятий, экспертная оценка проектов специалистами музея и внешними экспертами, анализ статистических показателей (посещаемости, финансирования, медийного охвата) и содержательный анализ отчётных

документов. Алгоритм оценки предусматривает последовательную оценку проектов по всем группам критериев с последующим вычислением интегрального показателя качества каждого проекта. Это обеспечивает целостное и количественно измеримое представление о качестве реализуемых музыкальных проектов, позволяя сравнивать проекты между собой и отслеживать динамику качества во времени.

Апробация предложенной методики проведена на базе проектной деятельности одного из крупных федеральных музеев — Государственного Эрмитажа. В рамках апробации были оценены несколько ключевых проектов, реализованных данным музеем в течение последних нескольких лет, с применением разработанной системы критериев. По каждому проекту рассчитаны показатели качества и выполнен их сравнительный анализ. Полученные данные подтвердили работоспособность и информативность методики: в частности, были выявлены как сильные, так и слабые стороны реализации проектов. Исследование выявило, что при достижении плановых количественных показателей (числа посетителей и количества мероприятий) часто остаётся недостаточно высоким охват новой аудитории, что указывает на необходимость совершенствования стратегий её привлечения и удержания. Параллельно установлено, что проекты, получившие высокие оценки аудитории и партнёров, нередко сопровождаются превышением запланированных сроков и бюджета, свидетельствуя о наличии резервов повышения эффективности управлеченческих процессов. Такой разносторонний анализ позволил сформулировать адресные рекомендации для улучшения планирования и реализации будущих проектов музея. Результаты апробации получили положительную оценку со стороны руководства и специалистов учреждения, подтвердив практическую значимость и реалистичность применения методики в реальных условиях.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании принципиально нового подхода к оценке качества проектной деятельности музея, основанного на системе комплексных критериев,

учитывающих специфику музеиных проектов. До настоящего времени в теории и практике управления качеством деятельности музея отсутствовала унифицированная методика количественно-качественной оценки результатов проектов музея — данное исследование заполняет этот пробел. В работе впервые предложена интегральная система показателей качества проектов специально для музейной сферы и конкретизированы методические рекомендации по её использованию. Получены новые научные результаты, дополняющие теорию управления проектной деятельностью в сфере культуры: сформулированы принципы оценки и определены показатели, позволяющие объективно измерять качество планирования и реализации культурно-образовательных и выставочных проектов музеев. Тем самым внесён вклад в развитие научно-методической базы управления качеством услуг.

Практическая значимость работы состоит в том, что внедрение разработанных методических подходов позволит музеям более эффективно оценивать и повышать качество своих проектов. Предложенные рекомендации по применению методики могут быть использованы руководством музеев при планировании проектной деятельности, распределении ресурсов и мониторинге результатов. Разработанная система оценки качества может лечь в основу внутренних стандартов и регламентов музеиных учреждений, быть интегрирована в систему менеджмента качества музея и применяться при отчетности перед учредителями и грантодателями. Применение комплексной системы оценки способствует выявлению наиболее успешных проектов и лучших практик, оптимизации проектного портфеля музея, а также повышению отдачи от проектной деятельности. В частности, использование результатов оценки при принятии управленческих решений позволит улучшить распределение бюджетных и внебюджетных средств, обосновать привлечение дополнительных ресурсов (спонсорских, грантовых) за счёт демонстрации эффекта проектов, что повышает социально-экономическую эффективность деятельности музея в целом. Таким образом,

предложенный подход к оценке качества проектной деятельности музея обладает широкой универсальностью при соблюдении условий его адаптации к конкретному контексту. Принципы и критерии предлагаемой модели оценки качества релевантны для музеев различного профиля (художественных, исторических, технических и др.) и масштаба — от крупнейших федеральных до региональных и частных учреждений. Универсальность методики обусловлена её основанием на общепринятых принципах менеджмента качества и ориентацией на оценки аудитории, что делает разработанную систему применимой в разнообразных ситуациях музейной практики. В то же время успешная трансляция разработанной модели в новое учреждение требует учёта его особенностей: необходимо скорректировать систему показателей, процедуры сбора данных и механизмы обратной связи в соответствии с миссией, аудиторией и ресурсами конкретного музея. При выполнении этих условий модель выступает как гибкий инструмент, способный обеспечить объективную оценку и непрерывное улучшение качества проектов в любом музее. Распространение данной методики (с учётом локальной специфики) будет способствовать повышению эффективности работы учреждений культуры и общему росту качества и конкурентоспособности предоставляемых ими услуг

Все поставленные в ходе исследования задачи решены в полном объёме, а намеченная цель достигнута. В том числе: проведен всесторонний теоретический анализ проблемы и опыта оценки качества проектов, выявлены недостатки и потребности музейной практики, разработана и научно обоснована специализированная методика оценки, осуществлена её экспериментальная проверка (апробация) и сформулированы практические рекомендации для музеев. Разработанные методические основы оценки качества проектной деятельности музея доказали свою результативность и применимость. Таким образом, полученные результаты отличаются высокой степенью достоверности и обоснованности, что подтверждается как теоретической аргументацией, так и их успешной проверкой в реальных

условиях музейной деятельности. Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием комплекса современных методов, репрезентативностью эмпирических данных, а также совпадением рассчитанных с помощью методики оценок с фактически достигнутыми показателями проектов при апробации.

Полученные в исследовании выводы и предложения могут быть использованы в дальнейших научных и прикладных разработках. Перспективы продолжения работы состоят в адаптации предложенной методики к музеям различного профиля и масштаба (историческим, художественным, научно-техническим; федеральным, региональным, частным и др.), а также к разным типам проектов. Важным направлением дальнейших исследований является интеграция цифровых технологий в процесс оценки (например, автоматизированный сбор и анализ отзывов посетителей, применение Big Data для отслеживания поведения аудитории), что позволит получать еще более полные и объективные данные о качестве реализуемых проектов. Также представляет интерес сравнительный анализ предложенной системы с международными практиками оценивания музейных проектов — это даст возможность перенять лучшие мировые подходы и повысить эффективность и конкурентоспособность отечественных музеев. Наконец, требуется глубже изучить долговременное влияние систематической оценки проектов на стратегическое развитие музейных учреждений и устойчивость их проектной деятельности. Реализация указанных направлений позволит расширить и углубить методические подходы к управлению качеством проектной деятельности музеев, что в конечном итоге повысит эффективность и общественную отдачу работы музейных организаций.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонова А. А., Смирнов В.А. К оценке эффективности менеджмента устойчивого развития // Компетентность. - 2024. - №2 - С.46-49.
2. Артюшина Е. О. Цифровая трансформация музеев. Лучшие мировые практики // E-Scio. - 2019. - № 5 (32). - С. 600–608. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-muzeev-luchshie-mirovye-praktiki> (дата обращения: 08.05.2025).
3. Архипова О. Б. Современные формы актуализации художественного наследия в музее (опыт специальных программ Государственного Эрмитажа): автореферат дис. ... канд. искусствоведения: 17.00.09 / Архипова Ольга Борисовна; Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов. - Санкт-Петербург, 2004. - 26 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dissercat.com/content/sovremennoye-formy-aktualizatsii-khudozhestvennogo-naslediya-v-muzee-opyt-spetsialnykh-progra/read> (дата обращения: 03.05.2025).
4. Безрукова Е. А. Роль дизайнера экспозиции в современной практике музейной деятельности // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. - 2017. - № 40. - С. 75-80.- [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-dizaynera-ekspositsii-v-sovremennoy-praktike-muzeynoy-deyatelnosti> (дата обращения: 03.05.2025).
5. Берри Л. Л.; Парасураман А. Маркетинг услуг: интегрированный подход / пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2001. – С. 304.
6. Бонюшко Н.А., Мороз А.Э., Мостовая А.А., Семченко А.А. Управление качеством в бизнес-центрах посредством применения современных информационных технологий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2. № 5 (158). С. 146-154.
7. Бодрова Ж. А., Логинов М. П. Система музейных услуг как элемент маркетинга территории // Вопросы управления. 2015. № 6 (18). - С. 99-105.

- [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-muzeynyh-uslug-kak-element-marketinga-territorii> (дата обращения: 03.05.2025).
8. Ватолкина Н. С. Современные модели качества услуг: классификация и анализ // Экономика и предпринимательство. 2012. № 6(29). С. 213-219.
9. Васильева Е. В., Гунаре М. Л. Креативные индустрии: опытное проектирование: учебник. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. - 192 с.
10. Володин В. В., Дмитриев А. Г., Хабаров В. И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Интернет-журнал «Науковедение». - 2015. - Т. 7, № 2. - URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).
11. Галич Т. И., Захаров С. В. Художественный музей и зрители в начале XXI в. (эстетико-социологический аспект) // Царскосельские чтения. 2012. Т. III, № XVI. С. 193-197. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hudozhestvennyy-muzey-i-zriteli-v-nachale-xxi-v-estetiko-sotsiologicheskiy-aspekt> (дата обращения: 03.05.2025).
12. Галич Т. И., Захаров С. В. Эрмитаж: экспозиция как объект социологического исследования // Царскосельские чтения. 2014. - Т. I, № XVIII. - С. 191-195. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ermitazh-ekspozitsiya-kak-obekt-sotsiologicheskogo-issledovaniya> (дата обращения: 03.05.2025).
13. Ган О. Н. Проектная деятельность музея как способ актуализации историко-культурного наследия // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры.- 2014. - № 3 (20). С. 151-154. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnaya-deyatelnost-muzeya-kak-sposob-aktualizatsii-istoriko-kulturnogo-naslediya.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).
14. Ганьшина Г. В., Грибкова Г. И., Бабаева Е. В. Интерактивные технологии в образовательных программах учреждений музейного типа // Экономика и предпринимательство. 2015. - № 6-3. - С. 870-873.

15. Гендина Н. И., Страшнова Т. П., Силкова И. Ю. Единое цифровое пространство музеев России: проблемы упорядочения контента и пробелы в профессиональной подготовке музейных работников // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. - 2023. - № 50. - С. 266–284. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/edinoe-tsifrovoe-prostranstvo-muzeev-rossiiiproblemy-uporyadocheniya-kontenta-i-probely-v-professionalnoy-podgotovkemuzeynyh> (дата обращения: 03.05.2025).
16. Горбашко Е. А. Управление проектами: учебник для вузов / Е. А. Горбашко; под ред. Е. А. Горбашко. - Москва: Юрайт, 2024. - 358 с.
17. Горбашко Е. А., Васильева Е. В. Обеспечение качества в индустрии деловых встреч // Стандарты и качество. - 2013. - № 9. - С. 60–65.
18. Горбашко Е.А.; Бонюшко Н.А.; Семченко А.А. Управление качеством в эпоху глобальной цифровизации: монография. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 171 с.
19. ГОСТ Р 54869–2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2012-07-01. – М.: Стандартинформ, 2012. – IV, 23 с.
20. ГОСТ Р 58184-2018. Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения. М.: Стандартинформ, 2018. - 8 с.
21. ГОСТ Р 58814-2020. Музейное освещение. Термины и определения. М.: Стандартинформ, 2021. 12 с.
22. ГОСТ Р 58815-2020. Светильники со светодиодами для музейного освещения. Общие технические требования. М.: Стандартинформ, 2021. -16 с.
23. ГОСТ Р ИСО 10006–2019 Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах (идентичен ISO 10006:2017). – Введ. 2020-07-01. – М.: Стандартинформ, 2020. – 32 с.
24. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 Руководство по проектному менеджменту. – Введ. 2015-09-01. – М.: Стандартинформ, 2015. – 46 с.

25. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. - М.: Стандартинформ, 2015. - 31 с.
26. Государственный Эрмитаж. Отчёт за 2019 год. СПб.: Изд-во Эрмитажа, 2020.
27. Государственный Эрмитаж. Отчёт за 2020 год. СПб.: Изд-во Эрмитажа, 2021.
28. Государственный Эрмитаж. Отчёт за 2021 год. СПб.: Изд-во Эрмитажа, 2022.
29. Государственный Эрмитаж. Отчёт за 2022 год. СПб.: Изд-во Эрмитажа, 2023.
30. Государственный Эрмитаж. Отчёт за 2023 год. СПб.: Изд-во Эрмитажа, 2024.
31. Государственный Эрмитаж: опыт управления и развития / под ред. Б. П. Пиотровского. - СПб.: Государственный Эрмитаж, 2017. - 512 с.
32. Гук Д. Ю., Харитонова Т. Ю. Управление проектами в музее в эпоху цифровой трансформации // Культура & технологии. - 2017. - Т. 2, № 2-3. - С. 68–75. - DOI 10.17586/2587-800X-2017-2-2-3-68-75. - URL: <https://cat.ifmo.ru/ru/2017/v2-i2-3/113> (дата обращения: 08.05.2025).
33. Гук Д. Ю., Харитонова Т. Ю. Цифровая трансформация в музее: свёртка функций // Российские регионы: взгляд в будущее. - 2017. - Т. 4, Вып. 1. - С. 176–192. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-muzee-svyortka-funktsiy> (дата обращения: 08.05.2025).
34. Гуриева С. Д. Культурная дипломатия: роль музеев в международных отношениях. СПб.: СПб ун-т, 2018. - 200 с.
35. Гуриева С. Д.; Харитонова Т. Ю. Особенности музейной коммуникации // Russian Journal of Education and Psychology. 2017. - Т. 9, № 1. - С. 33-45.
36. Деминг У. Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. - 345 с.
37. Джурган Дж. Планирование качества / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 704 с.

38. Дмитриева О. В. Управление качеством музеиных услуг в условиях цифровизации // Вестник культуры и искусства. -2021. - № 3. - С. 25-38.
39. Доклад Русского музея об итогах деятельности за 2022 год. СПб.: Русский музей, 2023. - 140 с.
40. Доминова Т. Н., Рашидова Д. Т. Квест-экскурсия как современная форма организации знакомства с историко-культурным пространством города при обучении русскому языку как иностранному // Мир науки, культуры, образования. - 2021. - № 1 (86). - С. 199–201. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kvest-ekskursiya-kak-sovremenaya-forma-organizatsii-znacomstva-s-istoriko-kulturnym-prostranstvom-goroda-pri-obuchenii-russkomu> (дата обращения: 03.05.2025).
41. Ересова В. В. Модернизация музеиной коммуникации в условиях общества потребления // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2019. - № 2 (39). - С. 92–96. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-muzeynoy-kommunikatsii-v-usloviyah-obschestva-potrebleniya> (дата обращения: 03.05.2025).
42. Злобина Н.В., Окрепилов В.В., Бабкин А.В., Кузьмина С.Н., Салимова Т.А. Обеспечение устойчивого развития экономических агентов методами менеджмента качества в эпоху цифровизации // Экономическая наука современной России. - 2021. - № 2(93). - С. 81–100.
43. Исиакава К. Что такое тотальный контроль качества? Японский подход / пер. с англ. М.: Экономика, 1988. - 211 с.
44. Каменева Г. П. Бизнес-план как инструмент управления музеино-выставочными услугами (теоретический аспект) // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. - 2007. - № 2. - С. 76–78. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-instrument-upravleniya-muzeino-vystavochnymi-uslugami-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 03.05.2025).
45. Караманов А. В. Организация интерактивной музеиной среды: от методов к моделям // Вопросы музеологии. - 2012. - № 2 (6). - С. 171–178. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-interaktivnoi-muzeinoi-sredy-ot-metodov-k-modeliam>

interaktivnoy-muzeynoy-sredy-ot-metodov-k-modelyam.pdf (дата обращения: 03.05.2025).

46. Каргина О. И. Проектная деятельность музея-заповедника М. А. Шолохова как способ популяризации литературного наследия писателя // Архонт. - 2021. - № 2 (23). - С. 78–81. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnaya-deyatelnost-muzeya-zapovednika-m-a-sholohova-kak-sposob-populyarizatsii-literaturnogo-naslediya-pisatelya> (дата обращения: 03.05.2025).
47. Кашицын А. А. Социальный потенциал инклюзивных практик в музейном пространстве // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. - 2019. - № 27. - С. 97–100. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-potentsial-inklyuzivnyh-praktik-v-muzeynom-prostranstve> (дата обращения: 03.05.2025).
48. Ключевые понятия музеологии [Электрон. ресурс] / сост. А. Девалье, Ф. Мересс; пер. с англ. А. В. Урядниковой; Междунар. совет музеев (ICOM). - М.: ИКОМ России, 2012. - 105 с. - URL: [https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/02/Key\\_concepts\\_RU.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/02/Key_concepts_RU.pdf) (дата обращения: 09.05.2025).
49. Ковриков Р. В. Аттрактивность музея-заповедника «Петергоф» и развитие туризма в регионе // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2018. - № 1 (34). - С. 116–121. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attraktivnost-muzeya-zapovednika-petergof-i-razvitie-turizma-v-regione> (дата обращения: 03.05.2025).
50. Ковриков Р. В. Музейная коммуникация в сохранении культурного наследия в музеях-заповедниках // Педагогика искусства. - 2019. - № 3. - С. 178–185.
51. Ковриков Р. В. Потенциал системы стратегического планирования в музее-заповеднике // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2019. - № 3 (40). - С. 45–51. - [Электронный ресурс]. -

- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-sistemy-strategicheskogo-planirovaniya-v-muzee-zapovednike> (дата обращения: 03.05.2025).
52. Коровникова Н. А. Цифровой музей: особенности и перспективы развития // Социальные новации и социальные науки. - 2021. - № 1 (3). - С. 145–154. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-muzey-osobennosti-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 03.05.2025).
53. Крышталева М. К. Практики цифровой визуализации музея в web: на примере ГМЗ «Петергоф» // Вопросы музеологии. - 2015. - № 2 (12). - С. 107–114. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-tsifrovoy-vizualizatsii-muzeya-v-web-na-primere-gmz-petergof> (дата обращения: 03.05.2025).
54. Кудинова О., Михайлова А. Методическое пособие по работе в социальных сетях: для учреждений культуры [Электрон. ресурс]. - М.: Портал «Культура.РФ», 2018. - 142 с. - URL: <https://culture.gov.ru/upload/iblock/a7c/a7ce4980de9b68f17d978096605a36bb.pdf> (дата обращения: 08.05.2025).
55. Максимцев И.А., Горбашко Е.А., Калязина Е.Г. Оценка качества менеджмента в проектной организации. Проектно-ориентированный подход // Стандарты и качество. – 2022, № 6. - С. 88-95.
56. Матвеев В. Ю. Эрмитажный центр в Омске как перспективная точка роста кросс-культурного пространства // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. - 2015. - № 1 (5). - С. 81–83. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ermitazhnnyy-tsentr-v-omske-kak-perspektivnaya-tochka-rosta-kross-kulturnogo-prostranstva> (дата обращения: 03.05.2025).
57. Мельникова Н. А. Событийный маркетинг в сфере культуры: анализ коммуникационного продвижения событий регионального музея // Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2014. - № 3 (17). - С. 129–138. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sobytiyny>

- marketing-v-sfere-kultury-analiz-kommunikatsionnogo-prodvizheniya-sobytiy-regionalnogo-muzeya (дата обращения: 03.05.2025).
58. Методические рекомендации органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления по разработке стандарта качества услуг государственных (муниципальных) учреждений культуры [Электрон. ресурс] / Министерство культуры РФ. - М., 2016. - 234 с. - URL: <https://culture.gov.ru/upload/iblock/521/52127310ff4c2df033c58c4aa064a725.pdf> (дата обращения: 08.05.2025).
59. Модельный стандарт деятельности муниципального краеведческого музея : рекомендации органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам муниципальной власти [Электрон. ресурс] / Минкультуры России. - М., 2021. - 15 с. - URL: <https://culture.gov.ru/upload/d1c/d1cb5d19309675ab7a4cab12645b269f.pdf> (дата обращения: 08.05.2025).
60. Никольская Е. Ю. и др. Оценка доступности музейной среды для посетителей с ограниченными возможностями здоровья // Сервис в России и за рубежом. - 2021. - Т. 15, № 4 (96). - С. 151–168. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dostupnosti-muzeynoy-sredy-dlya-posetiteley-s-ogranichennymi-vozmozhnostyami-zdorovy> (дата обращения: 03.05.2025).
61. Никонова А. А. Стандартизация музейной деятельности: Pro et Contra // Вопросы музеологии. 2011. - № 2. - С. 163-171. - [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-muzeynoy-deyatelnosti-pro-et-contra> (дата обращения: 03.05.2025).
62. О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации: результаты комплексного социологического исследования. М.: Ин-т наследия, 2019. 280 с.
63. Письмо Министерства культуры РФ от 09.01.2023 № 301.139@AM «О заполнении формы федерального статистического наблюдения № 8НК “Сведения

- я о деятельности музея”, утв. приказом Росстата от 22.09.2022 № 647» // КонсультантПлюс: справ.-прав. система [Электрон. ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_437705/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_437705/) (дата обращения: 08.05.2025).
64. Подиновский В. В. Идеи и методы теории важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений. М.: Наука, 2019. с. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/319138375> [дата обращения: 24.04.2025].
65. Подиновский В. В., Потапов М. А. Важность критериев в многокритериальных задачах принятия решений: теория, методы, софт и приложения // Открытое образование. - 2012. - № 2. - С. 55–61. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vazhnost-kriteriev-v-mnogokriterialnyh-zadachah-prinyatiya-resheniy-teoriya-metody-soft-i-prilozheniya> (дата обращения: 14.05.2025).
66. Подиновский В. В. Идеи и методы теории важности критериев в многокритериальных задачах принятия решений. – М. : Наука, 2019. – 103 с. – ISBN 978- 5- 02- 040241- 6.
67. Понятие проекта. Виды и классификация проектов [Электрон. ресурс] : электронный учебный модуль курса «Управление проектами» / Казанский нац. исслед. технол. ун-т (КНИТУ, КХТИ). - Казань, [б. г.]. - URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15149> (дата обращения: 10.05.2025).
68. Приказ Росстата от 22.09.2022 № 647 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по её заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев» // КонсультантПлюс: справ.-прав. система [Электрон. ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_427475/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_427475/) (дата обращения: 08.05.2025).

69. Пугаева М. В. Особенности работы с посетителями в музеях: опыт вовлечения в совместное создание ценности // Тезисы 4-й межрегиональной научно-практической конференции «Музей в XXI веке» (23–24 апреля 2015 г., Москва). - М., 2015. - С. 14–15. - URL: <https://publications.hse.ru/view/149748563> (дата обращения: 09.05.2025).
70. Рудченко В. Н. Особенности социального маркетинга на примере музеиного комплекса // Петербургский экономический журнал. - 2013. - № 1. - С. 18–24. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialnogo-marketinga-na-primere-muzeynogo-kompleksa> (дата обращения: 03.05.2025).
71. Рычкова Е. А. Показатели эффективности и критерии оценки современных музеев // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2017. - № 3 (32). - С. 99–102. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-effektivnosti-i-kriterii-otsenki-sovremenennyh-muzeev> (дата обращения: 03.05.2025).
72. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе; ред. В. И. Гриценко. - М.: Радио и связь, 1993. - 278 с. - ISBN 5-256-00319-X.
73. Саймон Н. Партиципаторный музей / пер. с англ. А. Шульгиной. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. 320 с. – Пер. изд.: Simon N. The Participatory Museum. Santa Cruz: Museum 2.0, 2010. 400 р.
74. Симбирцева Н. А., Биттер М. В. Современный музей как пространство реализации проектной деятельности // Педагогическое образование в России. - 2018. - № 7. - С. 14–22. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-muzey-kak-prostranstvo-realizatsii-proektnoy-deyatelnosti.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).
75. Смирнов А. В. Партиципаторные технологии как новый вызов теоретической музеологии // Вопросы музеологии. - 2019. - Т. 10, № 2. - С. 153–160. - [Электронный ресурс]. - URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/partitsipatornye-tehnologii-kak-novyy-vyzov-teoreticheskoy-muzeologii> (дата обращения: 03.05.2025).
76. Соловьева А. С., Сташин И. А. Изменение форм презентации музейных коллекций в условиях цифровизации: пример античной коллекции Эрмитажа // Музеи и национальное наследие трансграничных регионов в XXI веке. - 2022. - С. 233–236.
77. СП 118.13330.2022. Общественные здания и сооружения (актуал. ред. СНиП 31-06-2009). М.: Минстрой РФ, 2022. 288 с.
78. Сыромятников А. Е. Роль стандартизации в повышении качества музейной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сыромятников Александр Евгеньевич ; Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. - Санкт-Петербург, 2019. - 21 с.
79. Трясучкина К.Д. Особенности маркетинга музеев малых городов России // Актуальные проблемы проектного менеджмента : материалы международной научно-практической конференции / под ред. [ФИО редактора, если указано]. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. С. 508–515. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/119733/1/978-5-7996-3586-2\\_2022\\_085.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/119733/1/978-5-7996-3586-2_2022_085.pdf) (дата обращения: 01.10.2023).
80. Тульчинский Г. Л. Музей и вызовы времени: культурная политика и управление. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2017. 304 с.
81. Тульчинский Г. Л. Управление в сфере культуры: проблемы и перспективы. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2018. - 240 с.
82. Фадеева Н. В. Методология оценки качества услуг // Вестник ТГТУ. - 2012. - Т. 18, № 2. - С. 484–492. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug> (дата обращения: 04.05.2025).
83. Федеральный закон Российской Федерации от 26 мая 1996 г. № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10496/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10496/) (дата обращения: 14.12.2024).

84. Фокина М. Л. Сущность и анализ динамики ключевых стратегических ресурсов учреждений культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. - 2010. - № 134. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-analiz-dinamiki-klyuchevyh-strategicheskikh-resursov-uchrezhdeniy-kultury> (дата обращения: 03.05.2025).
85. Хорева Л. В., Шулятьева Ю. Д. Разработка стратегий коммодификации в сфере музейных услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2017. - № 3 (105). - С. 89–94. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategiy-kommofifikatsii-v-sfere-muzeynyh-uslug> (дата обращения: 03.05.2025).
86. Цинченко Г. М., Орлова И. С. Проблемы реализации и перспективы развития государственной политики в сфере музейной деятельности на федеральном и региональном уровне // Управленческое консультирование. - 2019. - № 12 (132). - С. 46–58. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-i-perspektivy-razvitiya-gosudarstvennoy-politiki-v-sfere-muzeynoy-deyatelnosti-na-federalnom-i-regionalnom-urovne> (дата обращения: 03.05.2025).
87. Чукров А.Ю. Homo Lego: человек-конструктор (к постановке проблемы) // Общество. Среда. Развитие. – 2016, № 2. – С. 72–76.
88. Четыркина Н.Ю., Колбина А.Д. Систематизация и анализ подходов к определению организационного потенциала в сфере услуг// Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 3. С.168-171.
89. Шорина Д. Е., Шестак О. В. Книга отзывов как инструмент исследования и формирования имиджа музея // Ценности и смыслы. - 2017. - № 4. - С. 106–113. - [Электронный ресурс]. - URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/kniga-otzyvov-kak-instrument-issledovaniya-i-formirovaniya-imidzha-muzeya> (дата обращения: 03.05.2025).
90. Шухарт У. А. Экономический контроль качества производственной продукции / пер. с англ. М.: Изд-во стандартов, 1968. 313 с.
91. Эльц Е. Э. Роль Эрмитажа во внешней культурной политике России (проект реставрации Тронного места в Георгиевском зале и большого Императорского трона) // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2012. - № 2. - С. 44–46. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ermitazha-vo-vneshney-kulturnoy-politike-rossii-proekt-restavratsii-tronnogo-mesta-v-georgievskom-zale-i-bolshogo-imperatorskogo.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).
92. Этический кодекс ИКОМ для музеев [Электрон. ресурс] / Междунар. совет музеев (ICOM); пер. с англ. под ред. М. Гнедовского. - М.: ИКОМ России, 2014. - 48 с. - URL: <https://culture.gov.ru/upload/iblock/c8f/c8f1dc69b2f774eb081d1b44e0fb2dbd.pdf> (дата обращения: 08.05.2025).
93. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017. 756 p.
94. Agostino D., Arnaboldi M. From Preservation to Entertainment: Accounting for the Transformation of Participation in Italian State Museums // Accounting History. - 2021. - Vol. 26, No. 1. - P. 102–122. - URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1032373220934893> (дата обращения: 03.05.2025).
95. Anderson R.; McLean F. Museum Mission Statements and Their Use as Evaluation Tools // International Journal of Arts Management. 2010. Vol. 12(3).-P. 16-29.
96. Black G. Transforming Museums in the Twenty-First Century. London: Routledge, 2012. 256 p.
97. Bollo A. Measuring Museum Impacts: LEM - The Learning Museum Network Project Report № 3. - Copenhagen: Learning Museum, 2013. 68 p. 1

98. Bonacchi C. Digital Heritage and Social Media: Ethical Approaches to Online Cultural Heritage. London: Routledge, 2014. 240 p.
99. Bourdieu P. Поле культурного производства: очерки об искусстве и литературе / пер. с фр. - СПб.: Изд-во Европейского ун-та, 2003. - 480 с.
100. Brida J. G., Disegna M., Scuderi R. The behaviour of repeat visitors to museums: Review and empirical findings // Quality & Quantity. - 2014. - Vol. 48, № 5.
101. Burton C., Louviere J., Young L. Retaining the visitor, enhancing the experience: Identifying attributes of choice in repeat museum visitation // International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing. - 2009. - Vol. 14, № 1. - P. 21–34.
102. Chatterjee H.; Noble G. Museums, Health and Well-being. London : Routledge, 2019. 276 p.
103. Deng Y., Lee H. M., Lee T. J., Hyun S. S. Co-creation of the tourist experience: A systematic assessment scale // Tourism Management Perspectives. - 2024. - Vol. 51.
104. Economou M. The Evaluation of Museum Multimedia Applications: Lessons from Research // Museum Management and Curatorship. - 1998. - Vol. 17, No. 2. - P. 173–187. - URL: <https://www.researchgate.net/publication/247869361> (дата обращения: 03.05.2025).
105. Falk J. H.; Dierking L. D. The Museum Experience Revisited. Walnut Creek: Left Coast Press, 2013. - 416 p.
106. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 148 p.
107. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. - 275 p.
108. Glaeser E. L. Triumph of the City. New York: Penguin Press, 2011. 352 p.
109. Handy C. Understanding Organizations. 4th ed. - London : Penguin Books, 1993. - 430 p.

110. Harris J. G., Davenport T. H. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Rev. ed. - Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2017. - 290 p.
111. Hein G.E. Learning in the Museum. London: Routledge, 1998. 216 p.
112. Hudson K. A Social History of Museums: What the Visitors Thought. London: Macmillan, 1975. 276 p.
113. Huo H., Shen K., Han C., Yang M. Measuring the relationship between museum attributes and visitors: An application of topic model on museum online reviews // PLOS ONE. - 2024. - Vol. 19, № 7.
114. ISO 18461:2016. International Museum Statistics. Geneva: ISO, 2016.
115. ISO 21110:2019. Information and Documentation Emergency Preparedness and Response Geneva: ISO, 2019.
116. ISO 21127:2014. Information and Documentation A Reference Ontology for Cultural Heritage. Geneva: ISO, 2014.
117. ISO 21246:2019. Information and Documentation - Key Indicators for Museums. Geneva: ISO, 2019.
118. ISO 9001:2015. Quality Management Systems - Requirements. Geneva : ISO, 2015.
119. Kabassi K. Evaluating Websites of Museums: State of the Art // Journal of Cultural Heritage. - 2017. - Vol. 24. - P. 184–196.
120. Kotler, P., & Kotler, N. (1998). Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass. 368 p.
121. Kotler P.; Keller K. Marketing Management. 15 ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2016. 832 p.
122. Kotler P.; Kotler N. Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 368 p.
123. Lekatsas O. Project management in non-profit organisations [Электрон. ресурс] // APM Blog. - 05 июля 2024. - URL:

<https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>  
(дата обращения: 08.05.2025).

124. MacDonald C. Assessing the User Experience (UX) of Online Museum Collections: Perspectives from Design and Museum Professionals // Museums and the Web. - 2015. - URL: <https://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/assessing-the-user-experience-ux-of-online-museum-collections-perspectives-from-design-and-museum-professionals/> (дата обращения: 03.05.2025).
125. Marković S., Raspor S., Komšić J.
126. McLean K. Museum Exhibitions and the Dynamics of Dialogue // Daedalus. - 1999. - Vol. 128, No. 3. - P. 83–107.
127. Museum of Science (Boston). Annual Review 2023. Boston: Museum of Science, 2023.
128. Museum Service Quality Measurement Using the HISTOQUAL Model [Электрон. ресурс] // Tourism in Southern and Eastern Europe. - 2013. - P. 201–216. - URL: <https://ssrn.com/abstract=2289769> (дата обращения: 09.05.2025).
129. Musée du Louvre. Annual Report 2020. Paris: Musée du Louvre, 2021.
130. National Endowment for the Arts. How Art Works: The NEA Five-Year Research Agenda. - Washington: NEA, 2012.
131. Pachucki M. C. Classifying Quality: Cognition, Interaction, and Status Appraisal of Art Museums // Poetics. - 2012. - Vol. 40, No. 1. - P. 67–90. - URL: <https://markpachucki.com/pdf/Pachucki2012ClassifyingQuality.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).
132. Parasuraman A.; Zeithaml V. A.; Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49(4). P. 41-50.
133. Parizi R. M., Abdullah A., Ramalingam H. Learning of Web Quality Evaluation: A Case Study of Malaysia National Museum Web Site Using WebQEM Approach // Taylor's 7th Teaching and Learning Conference 2014 Proceedings: Holistic Education: Enacting Change. - 2015. - P. 593–608. - URL:

<https://www.researchgate.net/publication/299850125> (дата обращения: 03.05.2025).

134. Patton M. Q., Campbell-Patton C. E. Utilization-Focused Evaluation. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021. 432 p. ISBN 978-1-5443-7945-6.  
- URL: <https://books.google.com/books?id=g5ssEAAAQBAJ> (дата обращения: 08.05.2025).
135. Pine B.J., Gilmore J.H. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 254 p.
136. Podinovski V. V. Importance of criteria in the additive value-function method // European Journal of Operational Research. 2014. Vol. 240, No. 2. P. 377–385.
137. Poll R. Quality in Museums and Libraries: A Comparison of Indicators // Performance Measurement and Metrics. - 2018. - Vol. 19, No. 2. - P. 90–100.
138. Pop I. L.; Borza A. Quality in Museums as a Way to Increase Sustainability // European Journal of Sustainable Development. - 2016. Vol. 5(3). P. 217-228.
139. Prahalad C.K., Ramaswamy V. Co-Opting Customer Competence // Harvard Business Review. 2000. Vol. 78. No 1. P. 79–87.
140. Ruiz-Alba J. L., Nazarian A., Rodríguez-Molina M. A., Andreu L. Museum visitors' heterogeneity and experience processing // International Journal of Hospitality Management. - 2019. - Vol. 78. - P. 131–141.
141. Saaty T. L. Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. 3rd ed. Pittsburgh: RWS Publications, 2012. 315 p. ISBN 978-0-9620317-8-6.
142. Santos L. O. Web-Site Quality Evaluation Method: A Case Study on Museums // Proceedings of the 2nd Workshop on Software Engineering over the Internet – ICSE. - 1999. - P. 1–14. - URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document%3Frepid%3Drep1%26type%3Dpdf%26doi%3D27e4d74ee9cd82f48fb0e249863bd29bc0131d51> (дата обращения: 03.05.2025).

143. Seymour T. Принято новое определение понятия «музей» // The Art Newspaper Russia. 26 авг. 2022 г. URL: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20220826-jord/> [дата обращения: 21.03.2025].
144. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. - Boston: Harvard Business School Press, 2007. - 288 p.
145. Silverman L. H. The Social Work of Museums. 2010. - 224 p.
146. Skaržauskienė A.; Mačiulienė M. Assessment of Digital Co-Creation for Public Open Spaces // Informatics. 2019. Vol. 6(3). Art. 39.
147. The Trustees of the British Museum. British Museum Annual Review 2020. -London, 2020. 32 p.
148. Thomson L., Chatterjee H. Assessing Well-being Outcomes for Arts and Heritage Activities: Development of a Museum Well-being Measures Toolkit // Journal of Applied Arts & Health. - 2014. - Vol. 5, No. 1. - P. 29–50.
149. UNESCO. Museums around the World in the Face of COVID-19 [Электрон. ресурс]: report. CLT/CCE/2021/RP/1. Paris: UNESCO, 2021. 69 p. - URL: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376729\\_eng](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376729_eng) (дата обращения: 08.05.2025).
150. UNESCO. Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society : adopted by the General Conference at its 38th session, Paris, 17 November 2015. - Paris : UNESCO, 2016. - 20 p. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246331> (дата обращения: 04.05.2025).
151. Williams M. The Principles of Project Management. - Collingwood, VIC : SitePoint, 2008. - 250 p. - ISBN 978-0-9804551-9-4. - URL: <https://www.amazon.com/Principles-Project-Management-SitePoint/dp/0980285860> (дата обращения: 04.05.2025).

152. World Commission on Environment and Development (Brundtland Report). Our Common Future. Oxford: Oxford Univ. Press, 1987. 400 p.
153. Yang Y., Liu S., Song X. The Co-creation of Museum Experience Value From the Perspective of Visitor Motivation // SAGE Open. 2023. Vol. 13. No 4. P. 1–15. DOI: 10.1177/21582440231202118.
154. Yang Y., Liu S., Song X. The Co-creation of Museum Experience Value From the Perspective of Visitor Motivation // SAGE Open. - 2023. - Vol. 13, № 4.
155. Yi J. H., Kim H. S. User Experience Research, Experience Design, and Evaluation Methods for Museum Mixed Reality Experience // Journal on Computing and Cultural Heritage (JOCCH). - 2021. - Vol. 14, No. 4. - P. 1–28.
156. Zeithaml V. A.; Parasuraman A.; Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press, 1990. - 226 p.