

## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МУЗЕЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО МУЗЕЯ РК)

Кущенко А. В.

Современная система музейного менеджмента и маркетинга предусматривает поиск и развитие новых моделей успешного функционирования музея, используя новейшие технологии в области управленческого процесса, представляющего собой процесс анализа, планирования, реализации и контроля, которые и обеспечивают эффективность организации. Маркетинг является эффективным инструментом в процессе планирования и реализации концепции развития музея, который позволяет выработать стратегию, направление и диапазон деятельности на длительный период времени, позволяющие достичь преимуществ в меняющейся социально-культурной и политической среде.

Центральный государственный музей РК сегодня использует и развивает в своей деятельности такие технологии, как проектная, технология «социального партнерства» и «фандрайзинга», информационно-коммуникативная, технология PEST и SWOT – анализа, которые лежат в основе стратегического управления и планирования. Главная цель – определить совокупность качественных, содержательных, перспективных характеристик настоящего и будущего состояния в развитии музея. Согласование всех компонентов целевой структуры музея – важнейшая задача менеджмента.

*Проектная технология или проектный менеджмент (Project Management)* эффективно используется в культурно-образовательной деятельности музея и предполагает применение метода проектов и наличие проблемы, требующей интегрированных знаний и исследовательского поиска ее решения. Очень важным в проектной деятельности является структурирование содержательной части проекта с указанием поэтапных результатов. А использование исследовательских подходов является основой проектной технологии. В едином процессе проектирования выделяют такие стратегические задачи, как интеграция проектной стратегии организации, определение цели, разработка проектного плана, управление риском, планирование ресурсов, учет сроков исполнения, управление проектными командами, партнерство при проектировании, выбор систем измерения и оценки состояния проектирования.

Сотрудники Центра культурно-образовательной работы и службы маркетинга посредством проектной технологии стремятся осуществить следующие цели и задачи:

- привлечение новых посетителей и расширение круга потенциальных партнеров;
- включение музея в общее информационное, культурное и международное пространство;
- увеличение доходности и посещаемости;
- укрепление социального статуса и создание привлекательного имиджа музея;
- практическое использование знаний проектного менеджмента, широкое внедрение в практику проектных методов работы (системный анализ проблемы, планирование, организация, контроль и практический анализ деятельности, использование синтетических, комплексных форм, объединение ресурсов музея и партнерских организаций), применение метода эксперимента и рейтинговой оценки проекта.

Разработка и реализация культурно-образовательных проектов через систему социального партнерства, использование собственных ресурсов и определение стратегии взаимодействия с общественностью дают основу для успешного функционирования музея и эффективного осуществления культурно-образовательной функции и коммуникативной политики. Именно проектная технология позволяет музею достичь высоких показателей в научной и культурно-образовательной деятельности и выйти на качественный новый уровень.

Проектная технология в культурно-образовательной деятельности музея все более обретает высокую значимость. Через проектную форму работы музей сегодня создает и предлагает общественности новые культурные и научно-образовательные продукты.

*Модернизация форм работы ЦГМ РК началась еще в 2000 году под руководством директора Нурсан Алимбай.* Именно в 2003 году был реализован проект по созданию новой экспозиции «Открытый фонд – Археологическое золото Казахстана». За последние годы в рамках проектной деятельности в результате партнерского сотрудничества с коммерческими структурами музей реализовал такие значимые проекты, как «Музей антропологии» (2007 г.), «Зал Н.Г. Хлудова» (2009 г.), на основании фондовых коллекций музея издан целый ряд научных трудов и каталогов.

*Использование проектной технологии предполагает комплексную целенаправленную поэтапную работу* над определенной проблемой, в сочетании с хорошо продуманной формой и средствами реализации проекта. Проект имеет концептуальную основу, сроки, ресурсы, проектную команду или участников, инструментарий и бюджет.

Возможности применения проектной технологии довольно разнообразны, это могут быть и проекты, как в культурно-образовательной деятельности, так и в выставочно-экспозиционной. Отметим, что каждая выставка музея – это своего рода проект, который имеет свою концепцию, ТЭП, структуру, научно-практическое значение, целевую аудиторию, адресную программу, сроки, статью расходов и проектную группу. ЦГМ РК расширяя международные связи, за прошедшие несколько лет осуществил ряд крупных международных проектов в области научно-исследовательской и культурно-образовательной деятельности. Отметим, что за последние 5 лет музей провел более 200 выставок местного, регионального и международного значения. Среди них: выставка «Художественные произведения декоративно-прикладного искусства и музейных ценностей Туркменистана», в рамках «Дней культуры Туркменистана в Алматы»; выставка японского искусства иссекатагами совместно с Японским домом Ичикава (Япония) и выставка «День японской культуры» с Посольством Японии в РК; выставка «Пакт Рериха. История и современность» (совместно с Культурным Центром имени Н.К. Рериха, г. Москва); выставка «Ариранг-Душа Кореи», посвященная культуре Республики Корея, которую музей организовал в сотрудничестве с Национальным музеем этнографии Южной Кореи, г.Сеул.; выставка «Память о Хиросиме и Нагасаки» совместно с Национальным мемориальным музеем мира Японии г.Нагасаки и др.

#### **Технология «социального партнерства»**

В настоящее время, Центральный государственный музей РК использует технологию «социального партнерства», развивает модель взаимодействия с обществом через выстраивание партнерских отношений с различными социальными структурами по принципу «Мы партнеры». И в практику музейной работы внедряются понятия «партнерские технологии», «взаимовыгодное сотрудничество». Через партнерство удастся не только создать коллектив единомышленников, но и обеспечить жизнеспособность своей организации. **Социальное партнерство, на которое ориентируется музей,** вызывает к жизни новые проекты, программы, новые формы работы с посетителями и ведет к многочисленным контактам, и таким образом, осуществляется коммуникативная функция и музей выступает как коммуникативная модель. Изучение и развитие музейного дела через призму теории коммуникации помогает увидеть музей, как в его внутренних связях, так и внешних – с учреждениями культуры, науки, образования, что находит воплощение в музейных концепциях и практической работе. Используя практический опыт в вопросах взаимодействия музея с общественностью и развития партнерских отношений с различными социальными структурами, обозначим свое определение понятия «социального партнерства»: **социальное партнерство музея – система отношения с теми структурами, которые позволяют максимально реализовать одну из основных функций музея, такую как коммуникативная.** Именно социальное партнерство обеспечивает эффективность культурно-образовательной деятельности, выступает проводником осуществления коммуникативной политики музея. Важнейшими задачами музея являются – постоянное взаимодействие с общественностью и выстраивание цивилизованных партнерских отношений; планирование отношений со СМИ в PR-стратегиях, увеличение посетительской

аудитории и использование новых информационных технологий и методов работы. Особую роль в процессах социальной коммуникации играют социально-культурные события музея. Наряду с такими эффективными формами работы музея с аудиторией, как выставки, ярмарки, презентации, культурно-образовательные проекты, интерактивные музейные уроки, которые проводит музей, в последнее время все большее значение приобретают PR – проекты, акции, направленные на создание репутации и продвижение музея в социокультурной среде.

У Центрального государственного музея РК есть свой определенный круг друзей и партнеров, которые сотрудничают с музеем, участвуют в культурно-образовательной деятельности. Форма сотрудничества музея с различными структурами – от разового участия в музейном событии и простого обмена информацией до установления долговременных партнерских отношений по проекту. В основе партнерства лежат следующие принципы:

- партнерство предполагает объединение ресурсов – принцип долевого участия. Каждый вносит свой вклад в общее дело, кто чем располагает – финансами, трудовыми ресурсами, информационными технологиями и др.;
- принцип партнерства – принцип взаимной дополнителности. В рамках совместной деятельности, каждая сторона выполняет свою работу;
- деловое сотрудничество закрепляется взаимными обязательствами через договор или соглашение;
- сотрудничество, основанное на взаимном уважении;
- готовность к кооперации, сотрудничеству и наличие целей, информации о партнерах.

Именно на таких принципах строятся взаимоотношения музея с партнерами.

За последнее годы, используя технологию «социального партнерства», музей привлек к себе внимание достаточно партнеров. Именно выставки, мероприятия музея – своего рода площадка для наведения тематических мостов с различными группами, соединения разноуровневых, заинтересованных, разноплановых субъектов. Музей сотрудничает с представителями разных по своему тематическому и социальному содержанию культурных движений (это -национально-культурные центры г. Алматы, деятели искусств и культуры, культурно-образовательные центры, творческие студии, общественные фонды), которые стали потенциальными партнерами музея. Сотрудничество музея с художниками уже давно стало общим делом. Творческие организации, коллективы художественной самодеятельности, театры, народные ансамбли активно участвуют в культурно-образовательной деятельности музея посредством организации совместных выставок, фестивалей, встреч, творческих вечеров, концертов, благотворительных мероприятий и т.д. Единая цель, которая всех объединяет – популяризация культуры и искусства Казахстана, сохранение культурно-исторических ценностей. Партнерами музея являются учебные заведения, международные организации, посольства и консульства зарубежных стран, ремесленники, коллекционеры, фотографы, литераторы, и конечно же бизнес-структуры в лице банков, торговых, промышленных организаций.

### **Информационно-коммуникативная технология**

Эффективности музейной деятельности способствует **PR-деятельность музея, как одна из форм социальной коммуникации, как одно из средств управления.** Сегодня музей самостоятельно развивает мощное информационное направление. PR –стратегия включает в себя организацию PR-кампаний и текущих мероприятий по связям с общественностью. Музей осуществляет культурно-образовательную деятельность, используя PR –стратегию, технологию - организация выставок, различных мероприятий, рекламных акций, участие в благотворительности, публикации в СМИ, работа с клиентами по различным вопросам музейного дела, сотрудничество и установление партнерства, изучение общественного мнения, и таким образом, через проектную технологию, технологию «социального партнерства», включая PR-деятельность осуществляется коммуникативная функция музея.

### **Технология «фандрайзинга»**

Сегодня музею приходится решать множество проблем, связанных с поиском источников финансирования (технология «фандрайзинга») и необходимостью привлечения новой аудитории, партнеров посредством расширения культурно-образовательных программ и реализации проектов через **поддержку спонсоров**, с которыми устанавливаются партнерские отношения, основанные на взаимовыгодном сотрудничестве. В последнее время получают развитие проекты некоммерческие через поддержку финансовых партнеров, и таким образом, музей решает множество проблем, связанных с поиском источников финансирования. К сожалению, у музея нет Попечительского совета, как у ряда российских и зарубежных музеев, по привлечению внебюджетных, благотворительных и инвестиционных средств для повышения эффективности деятельности музея. Ряд национальных и иностранных компаний проявляют инициативу в деле сохранения историко-культурного наследия страны, но опять же список таких коммерческих структур, готовых пожертвовать деньги на культуру, невелико.

**Примерами эффективного использования вышперечисленных технологий «проектного управления», «фандрайзинга», «социального партнерства» являются реализованные культурно-образовательные проекты, такие как «Мой Независимый Казахстан (2011), «Летопись монет Казахстана» (2011г.), «Вот тебе моя рука (2011 г.), ориентированного для посетителей пожилого возраста и социально значимый культурно-образовательный крупномасштабный проект «Ночь в музее», который реализовывается с 2006 года. Мероприятие стало традицией музея и ярким и незабываемым событием в культурной жизни г. Алматы, акцией «повышенного спроса». Подобные масштабные по своему формату культурно-образовательные проекты призваны привлекать большое количество посетителей в музей. Только за один день мероприятия «Вот тебе моя рука» для пожилых людей, музей посетило свыше 1,5 тысяч пенсионеров и ветеранов ВОВ, труда, а мероприятие «Ночь в музее» в 2012-2014 гг. посетило свыше 7000 человек. Большие социально значимые проекты способствуют продвижению музея в мировое культурное пространство. Свидетельством тому – участие ЦГМ РК в международных выставках: «Казахстан: люди, животные и боги степей», которая прошла в Париже (2010 г.); выставка музейных коллекций «Кочевники и их связи: древнее искусство и культура Казахстана», которая была представлена вниманию американской общественности в г.Нью-Йорке и г. Вашингтоне (2012 г.); «Неизвестный Казахстан – Археология в сердце Азии» в музее горного дела г. Бохум (Германия, 2013 г.) и др. Участие Центрального государственного музея РК в подобных международных проектах свидетельствует о его международном признании, способствует дальнейшему развитию его научного и культурного потенциала и расширяет сферы сотрудничества с зарубежными партнерами, специалистами.**

Отметим, что использование современных технологий, традиционных форм и методов работы в новых сочетаниях привносят в научную и культурно-образовательную деятельность элемент вариативности, что способствует развитию музея в целом и расширению его аудитории.

**Основой стратегического маркетинга и планирования культурно-образовательной деятельности является анализ и развитие музейной аудитории.** Изучение адресата культурно-образовательной деятельности предполагает дифференцированный подход к посетителям различной категории и разработку определенных для них адресных программ. Ориентированность на аудиторию подразумевает, что музей может успешно достигать своих целей только через понимание и удовлетворение потребностей и интересов имеющих и потенциальных посетителей и потребителей «музейных услуг». Именно это лежит в основе процесса управления маркетингом. Успешный маркетинг заключается в способности соотнести преимущества, которые музей может предложить, учитывая интересы людей, и таким образом достигнуть определенных целей. Главные постулаты в музейном маркетинге – ориентированность на аудиторию, ориентированность на результат и ориентированность на продажи «музейных

услуг». Развитие аудитории – это непрерывный, активный управляемый процесс, в котором музей помогает каждому посетителю развивать уверенность, знания, опыт и вовлеченность в научную и культурно-образовательную деятельность с целью удовлетворения его социальных, интеллектуальных, эмоциональных и духовных потребностей. С целью лучше понять посетителя и расширить, развить музейную аудиторию, центр культурно-образовательной работы ежегодно проводит маркетинговые, социологические исследования, разработана долгосрочная программа «Музей и посетитель». Социологические исследования, проводимые главным образом, методами анкетирования и опроса, позволяют выбрать наилучшие пути взаимодействия музея с публикой и обслуживания посетителей с целью увеличения посещаемости, повышения уровня и качества образовательных услуг – организации и проведения экскурсий, музейных уроков, выездных лекций и экспозиции, тем самым сделать музей более привлекательным для посещений. В этом смысле социологические исследования в музее являются важным инструментом повышения эффективности музейной деятельности.

Анализируя интересы респондентов в 2010-2014 гг., можно выявить следующее: наиболее интересными и привлекательными для посетителей являются выставки-ярмарки, фестивали народно-прикладного искусства, выставки международного значения наиболее уникальных коллекций стран ближнего и дальнего зарубежья, особенно выставки, посвященные истории и культуре стран Востока (Японии, Кореи, Индии, Китая и т.д.). Целью анкетирования также является получение объективных данных об источниках информирования посетителей о мероприятиях и выставках, проводимых ЦГМ РК. Так, посредством анализа социологических данных, было выявлено следующее: основным, первостепенным источником информации о выставках музея, является Интернет (60%), второе место занимают СМИ (30 %), также немаловажным источником информирования является «живое общение» - информация, поступающая от друзей и знакомых (10 %). Как показывают результаты социологического опроса, живое человеческое общение перестает играть доминирующую роль в системе коммуникации. Это еще раз доказывает, что мы живем в «век информации», когда информационные технологии заполняют свою нишу, доминирует система «Интернет».

#### **Технология PEST И SWOT – анализа**

Одним из важнейших инструментов стратегического планирования и стратегического управления являются PEST И SWOT – анализ, направленный на определение целей музея, разработку стратегического плана в условиях будущих изменений, анализ внешней и внутренней среды с точки зрения рисков и открывающихся возможностей для будущего развития музея и анализ внутреннего положения.

PEST И SWOT – анализ позволяет музею оценить эффективность работы музея, определить сильные и слабые стороны развития, предотвратить возможные негативные последствия некоторых процессов и существующие угрозы, а также наметить перспективный план устойчивого развития.

Анализ внешней среды или PEST-анализ предусматривает возможные изменения в политической, экономической, социальной, технологической среде, изучение конкуренции с точки зрения маркетинга и анализ того, как различные внешние факторы влияют на развитие музея.

#### **PEST - АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ)**

**P – ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА**

**E – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ**

**S – СОЦИАЛЬНАЯ**

**T – ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ**

**SWOT – АНАЛИЗ** предполагает АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕГО РАЗВИТИЯ МУЗЕЯ (цели, задачи, аудитория, посещаемость, доходы, программы, маркетинговые ресурсы, потенциал, заинтересованные стороны, качество и продажа услуг)

**S – STRENGTH (СИЛА)**  
**W – WEAKNESS (СЛАБОСТЬ)**  
**O – OPPORTUNITIES (ВОЗМОЖНОСТИ)**  
**T – THREATS (УГРОЗЫ)**

**Представляем результаты проведенного SWOT-анализа  
(на примере анализа внутреннего развития ЦГМ РК)**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности развития	Угрозы
<p>1. МУЗЕЙ – ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЕЙ ГОРОДА АЛМАТЫ</p> <p>2. КОЛЛЕКЦИИ МУЗЕЯ</p> <p>3. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО</p> <p>4. ПАРТНЕРЫ</p> <p>5. РЕПУТАЦИЯ МУЗЕЯ</p> <p>6. активная РАЗНООБРАЗНАЯ КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ И ВЫСТАВОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУЗЕЯ (до 35 выставок в год)</p> <p>7. ПУБЛИКАЦИЯ МУЗЕЙНЫХ КОЛЛЕКЦИЙ (издание научных, трудов, энциклопедий, каталогов)</p> <p>8. ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА ПРЕСС-СЛУЖБЫ МУЗЕЯ (активная рекламно-информационная деятельность с использованием PR – технологий)</p> <p>9. ХОРОШАЯ ПОСЕЩАЕМОСТЬ МУЗЕЯ ДО 132 тысяч человек в год</p> <p>10. ДОСТУПНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА (низкая цена билета: взрослым -100 тенге, пенсионерам- 70 тенге, детям -50 тенге)</p> <p>11. КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОСЕТИТЕЛЕЙ</p> <p>12. КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ МУЗЕЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ (экскурсии, лекции, музейные уроки и др.)</p> <p>13. ОБЩЕСТВЕННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ МУЗЕЙНЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ</p> <p>14. Электронная каталогизация музейных фондов (программа «МУЗЕОЛОГ»)</p>	<p>1. НЕДОСТАТОЧНЫЙ ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ со стороны государства</p> <p>2. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МУЗЕЯ (слабая материально-техническая база – оснащенность оборудованием реставрационным, выставочным, оборудованием для фондохранилищ)</p> <p>3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (внедрение и развитие современных информационных продуктов и технологий в музее- разработка мультимедийных программ, создание электронных каталогов, путеводителей, изготовление видеопродукции).</p>	<p>1. УКРЕПЛЕНИЕ НАУЧНОЙ БАЗЫ</p> <p>2. расширение сфер МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (разработка и реализация совместных международных проектов в области науки и культуры, организация выставок за рубежом)</p> <p>3. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ в музейное образование</p> <p>4. МОДЕРНИЗАЦИЯ ОСНОВНОЙ СТАЦИОНАРНОЙ ЭКСПОЗИЦИИ с применением информационных технологий</p> <p>5. Разработка на базе музея обучающих программ по профессиональной подготовке музейных кадров.</p> <p>ВНЕДРЕНИЕ ТРЕНИНГОВЫХ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ музейных специалистов</p> <p>6. РАЗВИТИЕ КЛУБНЫХ ФОРМ КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (создание и функционирование студий, кружков, секций и др.)</p> <p>7. СОЗДАНИЕ ДЕТСКОГО ЦЕНТРА на базе музея</p> <p>8. РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМА НА БАЗЕ МУЗЕЯ ( разработка и реализация программ местного туризма)</p>	<p>1. ПОТЕРЯ КОЛЛЕКЦИЙ</p> <p>2. ПОТЕРЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ, КЛИЕНТОВ, ПОСЕТИТЕЛЕЙ</p> <p>3. нарастание КОНКУРЕНЦИИ (расширение спектра образовательных и культурно-досуговых услуг других творческих организаций, культурных учреждений, частных галерей, музеев города, включая торговоразвлекательные центры)</p>

9. РАСШИРЕНИЕ ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ музея (обеспечение необходимым полиграфическим оборудованием)
10. МОДЕРНИЗАЦИЯ материально-технической базы и создание условий для надлежащего хранения предметов

Данная приведенная таблица SWOT-анализа побуждает оценить эффективность работы музея во всех ее аспектах (научно-исследовательская, культурно-образовательная, выставочная, научно-фондовая деятельность) и наметить основные приоритеты будущего развития, спрогнозировать положение дел в музее в широком контексте – основные проблемы и возможные их пути решения, набор конкретных проектных инициатив.

Отметим, что в сфере внутреннего развития музея перспективными направлениями культурно-образовательной деятельности являются: внедрение и использование информационных технологий в музейном образовании (мультимедийных программ, видеопродукция, слайды, ролики и т.д.); расширение туристической инфраструктуры посредством создания специальных программ, к примеру «Музей и туризм»; расширение выездных программ: экскурсионных путем разработки и реализации специальных туров выходного дня «Музей и семья», серии передвижных выставок, посвященных истории и культуре Казахстана; развитие клубных форм (детские и молодежные студии, кружки, секции); запуск серии обучающих тренингов - семинаров по различным направлениям музейного дела, включая арт-ивент-проект-менеджмент; расширение издательской деятельности; в экспозиционно-выставочной работе – разработка новых подходов и приемов подачи экспозиционного материала, использование вспомогательных новых средств функционально-декоративного художественного оформления в виде иллюстраций, технических конструкций, трансформированных в оригинальные витрины. Но на сегодня, глобальной проблемой для ЦГМ РК, как и для большинства музеев Казахстана, остается материально-техническая оснащенность фондохранилищ, учитывая то, что научно-фондовая работа - одно из важнейших направлений музейной деятельности. Музеям требуется обновление и обеспечение специальным оборудованием для хранения музейных коллекций, а также их экспонирования. Актуальным остается вопрос и создания центров реставрации, консервации и реконструкции памятников истории и культуры, научных лабораторий, оснащенных современными инновационными технологиями с целью изучения и сохранения музейных артефактов.

Таким образом, комплексный анализ деятельности музея, применение различных технологий в музейном менеджменте и маркетинге (совокупность методов, стратегий и профессиональных действий) открывает широкие возможности для дальнейшего развития и реализации потенциала научной и культурно-образовательной деятельности и совершенствования системы управления, в целом.

### Литература:

1. Литке, Ханс-Д. Управление проектами. М., 2005. с.10-11
2. Основы музееведения. М., 2010. с. 225.
3. Барри Лорд, Гэйл Д. Лорд. Менеджмент в музейном деле. М., 2002. с. 116.
4. Архив ЦГМ РК: отчеты (2005-2011 гг.).
5. Барри Лорд, Гэйл Д. Лорд. Менеджмент в музейном деле. М., 2002. с. 42
6. Музей будущего: информационный менеджмент / Сост. А. Лебедев. М., 2001.