

УДК 069.4  
ББК 79.14  
DOI 10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250

И.А. ГРИНЬКО

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

*На вопросы «Что, почему, где и когда должно быть предпринято?» отвечает стратегия.*

Н.Л. Кладо. Этюды по стратегии

---

---

**Иван Александрович Гринько,**  
ГАУК «МОСГОРТУР»,  
управление музейно-туристского развития,  
начальник управления  
Огородная слобода пер., д. 9, стр. 1,  
Москва, 101000, Россия  
кандидат исторических наук  
ORCID 0000-0002-1594-0244; SPIN 1477-6946  
E-mail: IAGrinko@yandex.ru

---

---

**Реферат.** *Наличие документов стратегического развития в настоящее время уже стало официально зафиксированным стандартом музейной деятельности в некоторых странах Европы и постепенно становится обязательным элементом музейного менеджмента в Российской Федерации. В связи с этим возникает насущная необходимость хотя бы в общем описании ситуации с подготовкой и структуриро-*

*ванием подобных документов. Как показывает практика, проблема создания документов стратегического планирования по-прежнему актуальна для отечественной музейной сферы. Одним из вариантов ее разрешения является обращение к современному международному опыту. Статья посвящена анализу форматов стратегических планов в музейной сфере Великобритании и США, созданных как отдельными музеями, так и музейными объединениями. Всего рассмотрено девять подобных документов. Основное внимание было уделено их структуре, т. е. основным смысловым элементам и формату представления. Можно отметить следующие моменты в подготовке стратегических документов музеев: очевидна тенденция к их сокращению и представлению в итоговом тексте самых важных элементов. В число последних, как правило, попадают следующие разделы: миссия (и/или ценности), основные цели/*

направления деятельности и задачи, образ будущего. Гораздо реже включаются принципы и анализ основных вызовов. Аналитическая часть обычно не выделяется в отдельный раздел и либо выносится в приложение, либо оформляется в виде врезок к соответствующим частям текста. Большое внимание уделяется внешне-му виду стратегических документов и их воздействию на реальных и потенциальных стейкхолдеров: и тексты, и дизайн в первую очередь ориентированы на внешнюю аудиторию. Практика показывает, что современная музейная стратегия становится не просто инструментом музейного менеджмента, но и крайне важным инструментом *public relations*.

**Ключевые слова:** музейный менеджмент, музеи, стратегии развития, стратегическое планирование, концепции развития, Великобритания, США, музейные стандарты, *public relations*.

**Для цитирования:** Гринько И.А. Стратегические документы в музейной сфере: международный опыт // Обсерватория культуры. 2020. Т. 17, № 3. С. 242–250. DOI: 10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250.

**Д**искуссии вокруг проектов Стратегии развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2030 г. показали, что вопрос подготовки подобных документов для музейной сферы до сих пор актуален. Последние исследования отечественных организаций и инициатив, работающих со сферой наследия, выявили, что стратегическому планированию не уделяется должного внимания [1], а это негативно сказывается как на устойчивости, так и на долгосрочном развитии институтов.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

**К**ультура обсуждения и формат подобных стратегических документов в музейной среде, к сожалению, практически не подвергались теоретическому ос-

мыслению. Исключение составляют коммуникационные стратегии [2; 3; 4] и отдельные ведомственные или узкопрофессиональные интересы, например, освещение элементов музейных стратегий, связанных с образованием [5]. Естественно, вопросы стратегирования и подготовки подобных документов косвенно затрагивались в работах, посвященных музейному маркетингу [6], управлению коллекциями [7] или проектированию музеев [8]. В последние годы были предприняты попытки анализа стратегий отдельных музеев [9; 10], иногда опытом делились зарубежные коллеги [11], но в целом этот вопрос оставался за пределами интересов музеевского сообщества. Причинами этого, на мой взгляд, стал как общий низкий уровень аналитической культуры, так и убежденность профессионального сообщества в формально-ритуальной сущности стратегического планирования.

Наличие документов стратегического развития сегодня уже стало официально зафиксированным стандартом музейной деятельности в некоторых странах Европы, например в Великобритании, и постепенно становится обязательным элементом музейного менеджмента и в Российской Федерации. В связи с этим возникает насущная необходимость хотя бы в общем описании ситуации с подготовкой и структурированием подобных документов. Кроме того, обсуждение стратегии развития музейной деятельности Российской Федерации вскрыло несколько важных вопросов, связанных с музейными стратегиями, которые остались без ответа:

- ◆ Какова целевая аудитория документа: на кого он рассчитан (на музейное сообщество, учредителей или на внешних партнеров)? Какой эффект должен произвести документ на потенциальных читателей?

- ◆ Как необходимо оформлять подобные тексты?

- ◆ Должны ли подобные документы охватывать все сферы музейной деятельности (по сути, дублируя учебники по музееведению) или концентрироваться на приоритетных направлениях?

- ◆ Должны ли в стратегических документах присутствовать критерии эффективности?

## ИСТОЧНИКОВАЯ БАЗА

Для решения данных вопросов желательно ознакомиться с международным опытом, поэтому статья посвящена анализу нескольких иностранных стратегических документов. Акцент был сделан на Великобританию — одном из неоспоримых мировых лидеров в музейной сфере, но для сравнения были взяты несколько аналогичных документов из музеев США. Для того чтобы увидеть более полную картину, были взяты стратегии трех уровней, которые представляют как крупные столичные музеи мирового уровня, так и региональные музейные сети:

♦ *региональный*: Национальная стратегия музеев и галерей Шотландии (National Strategy for Scotland's Museums and Galleries), Стратегический план Музейной Ассоциации Нью-Йорка (The Museum Association of New York Strategic Plan);

♦ *локальный или отраслевой*: Стратегия наследия, музеев и архивов Милтон Кейс (Heritage, Museums & Archives Strategy Milton keys), Стратегические приоритеты Научных музеев (Strategic priorities The Science Museum Group 2017–2030), Стратегический план Национальных музеев Ливерпуля (National museums Liverpool Strategic Plan);

♦ *институциональный*: Стратегия Британского музея (Towards 2020 The British Museum's Strategy), Стратегический план Музея Лондона (Museum of London Strategic Plan), Стратегический план Художественного музея Делавэра (The Delaware Art Museum Strategic Plan), Стратегический план Музея Манчестера (The Manchester museum Strategic Plan).

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основной целью исследования является повышение культуры работы со стратегическими документами в российской музейной практике. Ключевой задачей статьи является сравнительный анализ трех основных элементов:

- ♦ формат документа (объем, дизайн и т. д.) и его инструментальные особенности;
- ♦ структура/ключевые разделы;
- ♦ содержание.

## МУЗЕЙНЫЕ СТАНДАРТЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ

Как уже говорилось, наличие эффективной системы долговременного планирования, включающей в себя и создание стратегического плана, является стандартом музейной деятельности в Великобритании [12].

Более того, в аккредитационных стандартах прописаны необходимые элементы подобных документов, правда, они распространяются только на музеи [13]. В предыдущей редакции от 2011 г. они выглядели следующим образом:

«1.4. Стратегический план музея должен содержать:

- 1.4.1. Формулировку миссии музея;
- 1.4.2. Характеристику предыдущего стратегического плана;
- 1.4.3. Анализ ситуации, в которой осуществляется деятельность музея;
- 1.4.4. Анализ различных взглядов на дальнейшее развитие музея;
- 1.4.5. Цели музея;
- 1.4.6. Задачи, которые необходимо решить в рамках каждой из целей;
- 1.4.7. Методы решения стоящих перед музеем задач;
- 1.4.8. План использования кадровых и финансовых ресурсов для решения стоящих перед музеем задач;
- 1.4.9. Время следующей ревизии и корректировки стратегического плана» [12].

В новом варианте музейного стандарта от 2018 г. они практически не изменились, однако в реальности в Великобритании публичные редакции стратегических документов далеко не всегда соответствуют данной схеме, хотя большая часть пунктов так или иначе учитывается.

## ФОРМАТ И СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ

**П**ервое, что обращает на себя внимание, — формат документов. В большинстве случаев это структурированный текст, хотя Музейная ассоциация Нью-Йорка представила стратегический план в виде таблицы, где каждый раздел представляет одну из ключевых целей, а дальше указаны конкретные задачи, их исполнители и сроки реализации. Иногда в стратегических документах сочетаются эти два подхода, и тогда в таблицу опять же попадают конкретные цели, задачи, стейкхолдеры и основные элементы реализации [14].

В первую очередь, обращает на себя внимание объем подобных документов. Несмотря на то что он варьируется от шести [15] до 50 страниц [16], в среднем он составляет 21 страницу. При этом надо учитывать, что в большинстве случаев текст сопровождается большим количеством иллюстраций, что также уменьшает фактический объем текста документа. Подобный формат является компактным и доступным для работы.

Отдельно необходимо упомянуть дизайн большинства стратегических документов. Он сделан крайне привлекательным, и предполагает большое количество иллюстраций. В ряде случаев [17] музеи фактически создавали самостоятельный арт-бук с уникальной инфографикой. Здесь очевидна тенденция привлечь и максимально заинтересовать читателя, а не разрабатывать сухой официальный документ, ориентированный исключительно на внутреннего пользователя. Надо отметить, что Стратегический план Музея Лондона на 2018–2023 гг. сделан по тому же шаблону, что и предыдущая стратегия 2013–2018 гг., хотя и с несколько измененным дизайном, что подчеркивает преемственность управления и показывает важность традиций для музея.

Что касается целевой аудитории, то иногда в стратегических документах прямо указываются ключевые для музея сообщества и институты. Например, в случае с музеями Ливерпуля ими являются сотрудники, попечители, стра-

тегические партнеры и региональное управление культурой.

Горизонты планирования также чаще всего сводятся к диапазону трех–пяти лет, при этом очевидна зависимость между уровнем планирования и его горизонтом. Так, Стратегические приоритеты Научных музеев рассчитаны на тринадцать лет (2017–2030), а Стратегия наследия, музеев и архивов Милтон Кейс — на девять (2014–2023).

Переходя к структуре документов, надо обозначить, что она совершенно индивидуальна, однако в большинстве случаев содержит ряд обязательных элементов.

Прежде всего, речь идет о публичном обозначении своей миссии, которую в отечественных документах часто считают сугубо формальным элементом. «Формулировки миссии проектов говорят о том, что сфере в целом необходима рефлексия о том, какие именно социальные, культурные и другие глобальные задачи их проекты решают... Миссия участниками исследования не рассматривается в ряду таких понятий стратегического менеджмента, как видение проекта или ключевая идеология» [1, с. 19]. В зарубежных стратегических документах она официально сформулирована в шести из девяти документов, и в большинстве случаев именно с нее и начинается стратегический план. Значение миссии для стратегического планирования подчеркивается и в теоретических пособиях по менеджменту музеев [18]. Важно отметить, что раздела про миссию может не быть в стратегиях локального и регионального уровня, но на уровне музея она считается обязательным элементом.

«В Музее Лондона мы соединяем людей с живым опытом Лондона. История, которую мы рассказываем, о людях и местах. Мы фиксируем сложность столицы и ее контрасты через лондонские коллекции. Мы суммируем то, что мы делаем, в двух словах: Мы — Лондон. Это одновременно и наше устремление, и наша ответственность» [17, р. 3].

В ряде случаев [19; 20] миссия дополняется специальным разделом, посвященным ценностям музея или музейной сети. Подобное внимание к аксиологии, вероятнее всего, вызвано желанием привлечь различные группы стейкхолдеров, обозначив сходные ценност-

ные ряды, чтобы позднее превратить их в доноров музея.

Ценности могут быть сформулированы и в побудительном ключе, например:

- ◆ мысли масштабно;
- ◆ ищи чудеса;
- ◆ делись настоящими историями;
- ◆ возбуждай любопытство;
- ◆ будь открытым для всех [19, р. 9].

В отечественной практике чаще всего стратегические документы начинаются с большого аналитического раздела [21; 22]. В иностранных аналогах он не всегда является обязательным для итогового варианта. Иногда аналитика может присутствовать в основном тексте в виде врезок [19], иногда может формулироваться в виде достижений за последние годы [17], однако в большинстве случаев это две-три страницы аналитики и статистики, описывающие текущую ситуацию музея или сети. В Стратегии музеев Шотландии эту часть вообще вынесли в приложение, однако в ней же использован интересный прием — во врезках даны кейс-стади из шотландских музеев, которые приводят пример развития по тому или иному направлению. Это делает текст более конкретным и дает читателям понимание того, что предложения в стратегии реальны и апробированы.

Полноценного SWOT-анализа ситуации не было ни в одной из выбранных стратегий. Лишь в двух были кратко описаны ключевые вызовы [14] или вызовы и возможности [17]. Это не значит, что подобный анализ не проводился при подготовке документа, но общей тенденцией становится вынос его за рамки итоговой публичной редакции.

Основное место в стратегических документах естественно отведено под определение стратегических направлений развития. Они могут быть оформлены по-разному, чаще всего как стратегические цели. В большинстве случаев их количество не превышает шести. Реже данный раздел формулируется как Основные направления деятельности или Приоритеты [19]. В Стратегии же Британского музея этот ключевой раздел, по сути, стал описанием образа будущего, и по этой причине включает в себя целых 11 подразделов.

В зависимости от уровня документа и горизонта планирования цели делятся на более кон-

кретные задачи, число которых, как правило, варьирует от двух до четырех.

Вот как сформулированы стратегические задачи в Стратегическом плане Музея Лондона:

- ◆ дотянуться до большего числа людей;
- ◆ стать более известным;
- ◆ изменить образ мышления;
- ◆ вовлечь каждого школьника;
- ◆ твердо стоять на ногах [17, р. 4].

Каждой цели отведена отдельная страница плана, где она кратко описывается, и одновременно указываются конкретные задачи, которые необходимо решить для ее воплощения в жизнь. Например, первая цель подразумевает охват пятимиллионной аудитории. Такого результата планируется достичь за счет:

- ◆ увеличения числа посетителей;
- ◆ расширения целевой аудитории;
- ◆ программирования;
- ◆ развития цифровых программ;
- ◆ создания филиала музея в районе Доклендс.

В Стратегии музеев и галерей Шотландии сформулированы следующие цели:

- ◆ максимально использовать потенциал коллекций;
- ◆ развивать сотрудничество;
- ◆ развивать работу с кадрами;
- ◆ обеспечивать устойчивое развитие;
- ◆ способствовать культуре сотрудничества;
- ◆ работать в глобальной перспективе [16, р. 17].

Сравнение указанных целей показывает, что документы стратегического развития являются не ритуальными текстами, а инструментами управления, поэтому основные направления могут широко варьироваться в зависимости от конкретной ситуации. Вместе с тем, нельзя отрицать, что некоторые пункты становятся общим трендом — например, устойчивое развитие или работа с культурным разнообразием [16; 19; 20].

При этом формулировки и целей, и задач отличаются четкостью и краткостью. Тексты доступны не только профессионалам, но и большинству потенциальных стейкхолдеров, т. е. даже без формального комментария видно, что документ в первую очередь ориентирован на внешнюю аудиторию. Более того, зачатую сам дизайн документа служит тому, чтобы

привлечь случайных читателей и сделать знакомство со стратегией максимально комфортным и интересным. Такой подход в корне противоречит традиционной для отечественных стратегических документов ориентации на внутреннего пользователя (музейного работника) или учредителя. Именно подобная непубличность может приводить к имитированию реальных документов стратегического планирования и замене их на формальные тексты, не пригодные к использованию в управлении музеем. Ярким примером подобного формального подхода является последний вариант Стратегии развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года.

Важно, что стратегические планы британских музеев объединяют в себе два жанра, традиционно разделяемые в отечественном музейном проектировании — концепцию и стратегию развития, хотя, по сути, они ближе к первой.

Показательно, что ни в одном из рассмотренных стратегических документов не было раздела, посвященного критериям эффективности реализации данной стратегии, хотя этому вопросу сейчас уделяется очень большое внимание [23; 24]. Возможно, как и в случае с аналитикой, данный раздел был оставлен для служебного пользования, хотя логика публичности требует его обсуждения всеми заинтересованными сторонами.

## ВЫВОДЫ

**Р**езюмируя, можно отметить следующие моменты в подготовке стратегических документов музеев. Очевидна тенденция к их сокращению и представлению в итоговом тексте самых важных элементов. В число последних, как правило, попадают следующие разделы: миссия (и/или ценности), основные цели/направления деятельности и задачи, образ будущего. Гораздо реже включаются принципы и анализ основных вызовов. Аналитическая часть обычно не выделяется в отдельный раздел и либо выносится в приложение, либо оформляется в виде врезок к соответствующим частям текста. Большое внимание уделяется внешнему виду стратегических документов и их воздействию на реальных

и потенциальных стейкхолдеров: и тексты, и дизайн в первую очередь ориентированы на внешнюю аудиторию, не всегда знакомую с профессиональной терминологией и проблематикой. Если российские музеи планируют расширение своих партнерских связей и привлечение внимания к себе различных социальных групп, то этот опыт должен быть ими проанализирован и учтен. При этом очевидно, что данный подход не является универсальным и единственно возможным в стратегическом музейном менеджменте.

В завершение хотелось бы процитировать один из разделов Стратегии музеев и галерей Шотландии, посвященный обоснованию необходимости самой стратегии. Данный вопрос вызывает много споров в отечественных профессиональных кругах, и представляется важным показать ответ на него, сформулированный британскими коллегами: «Национальная стратегия определяет, как музейный сектор может отвечать на вызовы, продвигать изменения и создавать больше мериторных благ, используя социальные активы музеев и их коллекции. Определение единых целей и задач скоординирует деятельность музеев, чтобы увеличить их влияние, поспособствует развитию новых навыков и поощрит дух предприимчивости. Впервые весь музейный сектор будет объединен, чтобы продвигать общую стратегию, отражающую конкретные проблемы, приоритеты и реалии, с которыми сталкиваются музеи» [16, p. 12].

### Список источников

1. Исследование некоммерческих и низовых инициатив в сфере сохранения культурного наследия России / под ред. А.Р. Тукаевой. Москва : Благотворительный фонд «Центр возрождения культурного наследия “Крохино”», 2019. 44 с.
2. Комлев Ю.Э. Формирование стратегии управления музейными коммуникациями // Мир науки, культуры, образования. 2011. № 5 (30). С. 373–377.
3. Зиновьева Ю.В. Стратегии коммуникации музея: 20 лет постсоветской трансформации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2013. № 3 (16). С. 102–107.

4. Михайлова А.В. Стратегия работы с социальными сетями // Справочник руководителя учреждения культуры. 2014. № 8. С. 54–56.
5. Шмуратко Д.В. Нужны ли школьные музеи в современной России? Анализ государственных программ и стратегий // Преподавание истории в школе. 2015. № 10. С. 42–43.
6. Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources / N.G. Kotler, P. Kotler, W.I. Kotler. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. 545 p.
7. Gardner J.B., Merritt E.E. The AAM Guide to Collections Planning. Washington, DC : American Association of Museums, 2004. 93 с.
8. Crimm W.L., Morris M., Wharton L.C. Planning successful museum building projects. Lanham : AltaMira Press, 2009. 304 с.
9. Ковриков Р.В. Механизмы стратегического планирования в музее (на примере ГМЗ «Петергоф») // Государственное управление и развитие России: модели и проекты : сборник статей Международной научно-практической конференции / Институт государственной службы и управления (ИГСУ) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва, 2017. С. 245–252.
10. Федькович А.Г. Стратегическое планирование в музее: анализ программы развития Государственного музея истории Санкт-Петербурга // Государственное управление и развитие России: модели и проекты : сборник статей Международной научно-практической конференции / Институт государственной службы и управления (ИГСУ) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва, 2017. С. 357–364.
11. Иванова Б. Ведущие музеи Софии: концепция, стратегия, ситуация // Вопросы музеологии. 2013. № 1. С. 148–155.
12. Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom : Accreditation Standard. URL: [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation\\_Standard\\_Nov2018\\_0.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation_Standard_Nov2018_0.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).
13. Музейные стандарты: международный опыт : коллективная монография / под ред. И.А. Гринько, М.Б. Гнедовского. Москва : Перспектива, 2019. 97 с.
14. Heritage, Museums & Archives Strategy 2014–2023. URL: <http://www.destinationmiltonkeynes.co.uk/upload/managerFile/Downloads/Heritage%20Strategy%20NEW%20v4%20FULL.pdf> (дата обращения: 20.03.2020).
15. The Museum Association of New York : Strategic Plan. URL: <https://nysmuseums.org/Strategic-Plan> (дата обращения: 20.03.2020).
16. National Strategy for Scotland's Museums and Galleries. URL: <https://www.museumsgalleryscotland.org.uk/media/1094/going-further-the-national-strategy-for-museums-and-galleries-in-scotland.pdf> (дата обращения: 20.03.2020).
17. Museum of London Strategic Plan 2018–2023. URL: [https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum\\_of\\_London\\_Strategic\\_Plan\\_2018-2023.pdf](https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum_of_London_Strategic_Plan_2018-2023.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).
18. Cashman S. Thinking Big!: A Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organisations. Arts Council England. Cambridge : The Arts Marketing Association, 2010. 90 p.
19. Inspiring Futures Strategic Priorities: The Science Museum Group 2017–2030. URL: <https://www.sciencemuseumgroup.org.uk/wp-content/uploads/2017/06/Inspiring-Futures-Strategic-Priorities-2017-2030.pdf> (дата обращения: 20.03.2020).
20. Manchester Museum Strategic Plan 2015–2018. URL: <http://documents.manchester.ac.uk/Docu-Info.aspx?DocID=24713> (дата обращения: 20.03.2020).
21. Стратегия развития ГАУК «Государственный музей-заповедник С.А. Есенина» на 2014 – 2025 годы. Константиново, 2013. 42 с.
22. Концепция развития музейной сферы в Свердловской области на период до 2020 года. Екатеринбург, 2012. 174 с.
23. Mottner S., Ford J.B. Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58, № 6. P. 829–840.
24. Jacobsen J.W. Measuring museum impact and performance. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, 2016. 186 с.

## Strategic Documents in the Museum Sphere: International Experience

**Ivan A. Grinko**

MOSGORTUR, 9, Building 1, Ogorodnaya Sloboda Lane, Moscow, 101000, Russia  
ORCID 0000-0002-1594-0244; SPIN 1477-6946  
E-mail: IAGrinko@yandex.ru

**Abstract.** *In some European countries, strategic development documents have already been included in the official standard of museum work, and this is gradually becoming a mandatory element of the museum management in the Russian Federation as well. In this regard, there is an urgent need for at least a general description of the scenario for preparing and structuring such documents. As evidenced in practice, the issue of creating strategic planning documents is still relevant for the museum sphere in Russia. One of the ways to solve this problem is use modern international experience. The article analyzes the formats of strategic plans created by individual museums and museum associations in the museum sphere of the United Kingdom and the United States. There are reviewed nine such documents. The article focuses on their structure, i.e. the main semantic elements and presentation format. In the preparation of strategic documents of museums, the following points can be noted: there is an obvious tendency to reduce the documents and present the most important elements in their final text. The elements usually include the following sections: mission (and/or values), main goals/activities and tasks, image of the future. Much less often, they include principles and analysis of the major challenges. The analytical part is usually not allocated to a separate section, being either included in an appendix, or designed as insets to the corresponding parts of the text. There is paid much attention to the visual appearance of strategic documents and their impact on actual and potential stakeholders: both texts and design are primarily aimed at the external audience. As evidenced in practice, the modern museum strategy is becoming not just a tool for museum management, but also an extremely important tool for public relations.*

**Key words:** museum management, museums, development strategies, strategic planning, development concepts, UK, USA, museum standards, public relations.

**Citation:** Grinko I.A. Strategic Documents in the Museum Sphere: International Experience, *Observatory of Culture*, 2020, vol. 17, no. 3, pp. 242–250. DOI: 10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250.

### References

1. Tukaeva A.R. (ed.) *Issledovanie nekommercheskikh i nizovykh initsiativ v sfere sokhraneniya kul'turnogo naslediya Rossii* [Research of Non-Profit and Grassroots Initiatives in the Field of Preserving the Cultural Heritage of Russia]. Moscow, Blagotvoritel'nyi Fond "Tsentri Vozrozhdeniya Kul'turnogo Naslediya 'Krokhino'", 2019, 44 p.
2. Komlev Yu.E. The Strategy Formation of Museum Communication Management, *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya* [The World of Science, Culture and Education], 2011, no. 5 (30), pp. 373–377 (in Russ.).
3. Zinovyeva Yu.V. Communication Strategies for Museum: Twenty Years of Post-Soviet Development, *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv* [Bulletin of the Saint Petersburg State University of Culture and Arts], 2013, no. 3 (16), pp. 102–107 (in Russ.).
4. Mikhailova A.V. A Strategy for Working with Social Networks, *Spravochnik rukovoditelya uchrezhdeniya kul'tury* [Reference Guide for a Cultural Institution Manager], 2014, no. 8, pp. 54–56 (in Russ.).
5. Shmuratko D.V. Do We Need School Museums in Russia Today? An Analysis of Government Programs and Policies, *Prepodavanie istorii v shkole* [The Teaching of History in Schools], 2015, no. 10, pp. 42–43 (in Russ.).
6. Kotler N.G., Kotler P., Kotler W.I. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco, Jossey-Bass Publ., 2008, 545 p.
7. Gardner J.B., Merritt E.E. *The AAM Guide to Collections Planning*. Washington, DC, American Association of Museums Publ., 2004, 93 p.
8. Crimm W.L., Morris M., Wharton L.C. *Planning Successful Museum Building Projects*. Lanham, AltaMira Press Publ., 2009, 304 p.

9. Kovrikov R.V. The Mechanisms of Museum Strategic Planning (On the Example of the Peterhof Museum), *Gosudarstvennoe upravlenie i razvitie Rossii: modeli i proekty: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Public Administration and Development of Russia: Models and Projects: Collected Articles of the International Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2017, pp. 245–252 (in Russ.).
  10. Fedkovich A.G. Museum Strategic Planning: Analysis of the Development Program of the State Museum of the History of St. Petersburg, *Gosudarstvennoe upravlenie i razvitie Rossii: modeli i proekty: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Public Administration and Development of Russia: Models and Projects: Collected Articles of the International Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2017, pp. 357–364 (in Russ.).
  11. Ivanova B. The Major Museums in Sofia: Conception, Strategy and Situation, *Voprosy muzeologii* [The Problems of Museology], 2013, no. 1, pp. 148–155 (in Russ.).
  12. *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*. Available at: [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation\\_Standard\\_Nov2018\\_0.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation_Standard_Nov2018_0.pdf) (accessed 20.03.2020).
  13. Grinko I.A., Gnedovsky M.B. (eds). *Muzeinye standardy: mezhdunarodnyi opyt: kollektivnaya monografiya* [Museum Standards: International Experience: collective monograph]. Moscow, Perspektiva Publ., 2019, 97 p.
  14. *Heritage, Museums & Archives Strategy 2014–2023*. Available at: <http://www.destinationmiltonkeynes.co.uk/upload/managerFile/Downloads/Heritage%20Strategy%20NEW%20v4%20FULL.pdf> (accessed 20.03.2020).
  15. *The Museum Association of New York: Strategic Plan*. Available at: <https://nysmuseums.org/Strategic-Plan> (accessed 20.03.2020).
  16. *National Strategy for Scotland's Museums and Galleries*. Available at: <https://www.museumsgalleriesscotland.org.uk/media/1094/going-further-the-national-strategy-for-museums-and-galleries-in-scotland.pdf> (accessed 20.03.2020).
  17. *Museum of London Strategic Plan 2018–2023*. Available at: [https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum\\_of\\_London\\_Strategic\\_Plan\\_2018-2023.pdf](https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum_of_London_Strategic_Plan_2018-2023.pdf) (accessed 20.03.2020).
  18. Cashman S. *Thinking Big!: A Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organisations*. Arts Council England. Cambridge, The Arts Marketing Association Publ., 2010, 90 p.
  19. *Inspiring Futures Strategic Priorities: The Science Museum Group 2017–2030*. Available at: <https://www.sciencemuseumgroup.org.uk/wp-content/uploads/2017/06/Inspiring-Futures-Strategic-Priorities-2017-2030.pdf> (accessed 20.03.2020).
  20. *Manchester Museum Strategic Plan 2015–2018*. Available at: <http://documents.manchester.ac.uk/DocuInfo.aspx?DocID=24713> (accessed 20.03.2020).
  21. *Strategiya razvitiya GAUK "Gosudarstvennyi muzei-zapovednik S.A. Esenina" na 2014 – 2025 gody* [Development Strategy of the State Museum-Reserve of S.A. Esenin for 2014–2025]. Konstantinovo, 2013, 42 p.
  22. *Kontseptsiya razvitiya muzeinoi sfery v Sverdlovskoi oblasti na period do 2020 goda* [Development Concept of the Museum Sphere in the Sverdlovsk Region for the Period up to 2020]. Yekaterinburg, 2012, 174 p.
  23. Mottner S., Ford J.B. Measuring Nonprofit Marketing Strategy Performance: The Case of Museum Stores, *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, no. 6, pp. 829–840.
  24. Jacobsen J.W. *Measuring Museum Impact and Performance*. Lanham, Rowman & Littlefield Publishers, 2016, 186 p.
- 
-