

**Специфика бизнес-модели в креативной отрасли на примере Музея Михаила Булгакова и Музея-театра «Булгаковский дом»**

**Шаруда Александра Николаевна**

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа бизнеса (факультет), Москва, Россия

*E-mail: alexandrasharuda@gmail.com*

На сегодняшний день креативная экономика может служить индикатором уровня экономического развития в стране. Креативный бизнес является новым видом предпринимательской деятельности, и одновременно одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. Он включает в себя такие отрасли, как литература, издательская деятельность, музейная деятельность, кинематограф, интерактивные развлекательные программы, создание программного обеспечения и т.д., основой которых является творческая составляющая. Поэтому развитие креативного бизнеса может положительно повлиять как на развитие национальной культуры, так и на развитие малого бизнеса в целом.

Поскольку любой бизнес строится на определенной модели, описывающей процесс функционирования компании, то возникает вопрос изучения особенностей реализации бизнес-модели в креативном бизнесе, так как в данном случае стандартные модели могут быть неуместны.

В качестве основной платформы для исследовательской работы был выбран шаблон бизнес-модели, состоящий из 9 блоков: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек [3]. Но для успешного ведения бизнеса не достаточно просто составить бизнес-модель, нужно также уметь анализировать и совершенствовать, в зависимости от возможностей и потребностей клиента.

В исследовании также раскрывается специфика музейной деятельности (как часть креативного сектора), основными задачами которой являются приобретение, хранение, исследование, популяризация и экспонирование материальных свидетельств о человеке и среде его обитания в целях изучения и для удовлетворения духовных потребностей [6]. А объектами исследования являются Музей Михаила Булгакова (ГБУК г. Москвы) и его конкурент - Музей-театр «Булгаковский дом» (частный культурно-просветительский центр). Имея общую информацию о деятельности музеев были выявлены следующие схожие черты: оба музея посвящены жизни и творчеству известного русского писателя М. А. Булгакова; расположены по одному адресу; имеют схожий спектр услуг и предложений; соответственно обладают схожим потребительским сегментом [4, 5].

Причиной конкуренции между музеями был выявлен конфликт интересов между государственным и частным учреждениями.

Поэтому при структурировании существующих бизнес-моделей музеев были выявлены отличия в таких блоках, как потоки поступления доходов ( в государственном музее 50% дохода - субсидия на государственные задания от департамента культуры города Москвы), структура издержек (1/4 издержек частного музея составляют арендные платежи и ЖКХ, которые вовсе отсутствуют у государственного музея), ценностные предложения (у частного музея более разнообразный спектр предложений) [1, 2].

Для выявления потребностей целевой аудитории был проведен опрос (50 посетителей каждого музея), который показал следующее: целевая аудитория у обоих музеев одна

(молодежь и взрослые люди в возрасте от 20-45 лет); посетители заинтересованы в комбинированных экскурсиях, проводимых обоими музеями; предпочтительными для большей части посетителей являются экскурсии на тему романа «Мастер и Маргарита» и личной жизни писателя (экскурсии проводятся каждым музеем по-своему).

Поскольку музеи являются конкурентами, то у них одна внешняя среда. Поэтому был проведен анализ внешней среды сразу двух музеев с помощью такого инструмента, как PEST. Затем полученные результаты были использованы для оценки возможностей и угроз при проведении SWOT-анализа каждого музея.

Полученные результаты исследования помогли составить рекомендации для совершенствования бизнес-модели каждого музея а также составить потенциальную бизнес-модель возможного партнерства с целью выявления эффекта синергии. Основной выгодой от партнерства было выявлено следующее: увеличение ресурсов, увеличение количества посетителей и снижение издержек.

Итоги выполненной работы могут являться ценной информацией для музеев, показав каждому, как выглядит деятельность музея в целом посредством шаблона бизнес-модели, его сильные и слабые стороны, возможности развития и угрозы извне, а также мнение целевой аудитории. Более того, идеи для партнерства между государственным и частным музеями могут дать старт решению основной проблемы музеев (конфликта интересов).

#### **Источники и литература**

- 1) Интервью с директором Музея Михаила Булгакова Мансилья-Круз П. В.
- 2) Интервью с директором Музея-театра «Булгаковский дом» Складовой Н. П.
- 3) Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011
- 4) Официальный сайт Государственного бюджетного учреждения культуры г. Москвы «Музей Михаила Булгакова»: <http://www.bulgakovmuseum.ru/>
- 5) Официальный сайт Культурного центра, музея-театра «Булгаковский Дом»: <http://dombulgakova.ru/>
- 6) Устав Международного совета музеев (ИКОМ), изм. и доп. 06.07.2001