

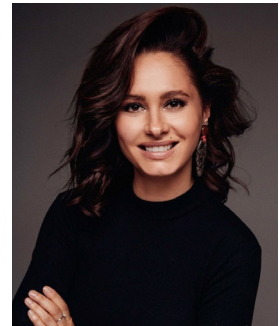


ГОРЛОВА Наталья Ивановна

кандидат исторических наук, доцент кафедры индустрии
гостеприимства, туризма и спорта
Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова,
Москва, Российская Федерация

Natalya I. GORLOVA

Cand. Sci. (National History), Assoc. Prof.,
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russian Federation,
gorlovanat@yandex.ru



ДЕМИДОВ Артем Геннадьевич

председатель Центрального совета
Всероссийского общества охраны памятников
истории и культуры,
Москва, Российская Федерация

Artem G. DEMIDOV

Central Council,
All-Russian Society for the Protection
of Monuments of History and Culture,
Moscow, Russian Federation,
a.g.demidov@gmail.com



УДК: [323.212:069]:005.966.2(470+571)
ГРНТИ: 13.51.15
ВАК: 5.10.2.

DOI: 10.36343/SB.2022.30.2.008

**Исследование процесса
управления добровольческими
ресурсами (волонтерского
менеджмента) на базе российских
музеев-заповедников¹**

**A Study of Volunteer Management
on the Basis of Russian Museum-
Reserves²**

¹ Работа выполнена на основе данных, полученных в ходе исследования по теме «[Создание модели международного волонтерского кампуса по сохранению объектов культурного наследия](#)» [8], проведенного под эгидой Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры (ВООПИиК) с сентября по декабрь 2020 г.

² The work was performed on the basis of data obtained during the study on the topic “[Creating a Model of an International Volunteer Campus for the Preservation of Cultural Heritage](#)” [8], conducted under the auspices of the All-Russian Society for the Protection of Historical and Cultural Monuments (VOOPIiK) from September to December 2020.

Статья посвящена анализу специфики организации музеями-заповедниками процесса управления деятельностью волонтеров на различных этапах (привлечение, отбор, обучение, сопровождение во время волонтерских смен, поддержка и мотивация) в оценках сотрудников культурных институций. Анализ производился с опорой на данные социологического исследования, проведенного Всероссийским обществом охраны памятников истории и культуры в 2020 г. Использовались методы анкетного опроса и экспертного интервью. В опросе приняли участие 35 музеев-заповедников из более чем 20 регионов России. Уделено внимание портрету современного волонтера музея-заповедника, описаны демографические характеристики волонтерского сообщества, мотивация и установки добровольных помощников. Выявлено, что доля музеев, в которых созданы волонтерские объединения, невелика; работу с волонтерами в настоящее время невозможно охарактеризовать как сложившееся и устойчивое направление деятельности российских музейных учреждений.

Ключевые слова: Всероссийское общество охраны памятников истории и культуры, культурное волонтерство, волонтерский менеджмент, музеи-заповедники, социально-демографические характеристики.

Сегодня планомерное развитие волонтерского движения в музеях-заповедниках одновременно способствует решению нескольких задач [5] [9]. Во-первых, это помощь культурным институциям в тех направлениях деятельности, которые не подкрепляются бюджетным финансированием или финансируются крайне скудно. Второе важное направление сотрудничества с волонтерским движением – содействие в реализации социальных программ, предложенных музеями-заповедниками для местного населения. Музеи-заповедники проводят множество социально значимых мероприятий, таких как: культурные и досуговые проекты для местного сообщества; просветительские программы, рассчитанные на различную целевую аудиторию; циклы образовательных лекций и семинаров для местных школ; социально-культурная работа по организации досуга пожилых людей, маленьких детей и многое другое. Штатная численность отделов культурно-просветительской работы учреждений культуры, как показывает практика, невелика, и помощь добровольных помощников весьма востребована – как в участии в социокультурных и просветительских мероприятиях музеев-заповедников, так и в их организационной поддержке. В-третьих, волонтеры могут оказать содействие учреждениям культуры в обслуживании посетителей в период пиковых нагрузок, вы-

ступая в роли экскурсоводов и их помощников, в организации приема гостей, навигации и распределении их потоков по всей территории музея-заповедника или по его отдельным экспозициям, распространении информационных материалов и рекламных буклетов.

Четвертое перспективное направление деятельности сообщества волонтеров – помощь в создании новых музеев-заповедников. Зачастую заинтересованные и неравнодушные члены местного сообщества инициируют возникновение краеведческих или специализированных музеев в малых исторических городах и селах. Подобные культурные институции сначала образуются на добровольных началах при школах, домах культуры, даже в частных домах и только потом приобретают статус муниципальных или региональных музеев [6].

Совокупность проблем, связанных с участием добровольных помощников в жизни учреждений культуры, отразилась на исследовательском интересе к изучению различных аспектов организации безвозмездных работ на площадках отечественных и зарубежных культурных институций [1] [2] [3] [4] [7]. Катализатором публикационной активности послужило стремительное развитие волонтерского движения в сфере культуры.

В 2020 г. ВООПИиК было проведено социологическое исследование [8]. Одной из его

задач, составившей главный целевой ориентир настоящей статьи, стало определение социально-демографического портрета современного волонтера музея-заповедника и конкретизация модели работы с добровольными помощниками на всех этапах волонтерского менеджмента.

В рамках социологического исследования использовался анализ документов и дискуссий (в форме аудио- и видеозаписей), проводившихся сотрудниками Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры в рамках видеоконференций. В исследовании приняло участие 35 музеев-заповедников из более чем 20 регионов страны.

В процессе проведенного анализа были сформулированы мнения сотрудников музеев-заповедников, касающиеся проблем создания добровольческих кампусов. Все проблемы обозначены не были, но между тем выраженные специалистами точки зрения способствуют научной оценке тех возможных путей развития, по которым может развиваться эволюция волонтерского движения в сфере охраны историко-культурного наследия России, осмыслению спектра социальных запросов и объективных барьеров (административно-управленческих, финансовых, информационных и юридических), стесняющих развитие добровольческих инициатив. Данные опроса также затрагивают проблему учета возможностей и специфики отдельных музеев-заповедников при реализации проектов, связанных с привлечением добровольных помощников.

Опираясь на результаты исследования, можно утверждать, что опрошенные музейные объединения работают с волонтерами на непостоянной основе – их общение носит, как правило, ситуативный характер. 84% ответивших представителей музеев-заповедников указали на отсутствие постоянных волонтерских объединений, центров, отрядов. Среди развернутых ответов на этот вариант вопроса – «Постоянных – нет». Еще в трех ответах (8%) указано, что музеи-заповедники привлекают волонтеров в формате разовых акций («музей по мере необходимости сотрудничает с волонтерским корпусом “Волонтеры АППК”», «нет, только привлечение волонтеров в фор-

мате разовых акций») либо в настоящее время планируется регулярное привлечение добровольных помощников. Три волонтерских объединения действуют при музеях на постоянной основе: волонтерские отряды «Сфера» из Шушенского и «Впритомье» из Томска и Общественный совет Музея-заповедника города Одинцова («фактически волонтерский центр»).

В целом почти три четверти участников опроса (72%) заявили о своей готовности работать с волонтерами. Среди озвученных в ходе опроса планов – «Перспективная задача – создать на базе музея-заповедника: 1) постоянно действующий отряд; 2) базу для отработки навыков практической работы “Волонтеров наследия”». Пятая часть участников опроса (22%) указали на имеющийся опыт работы с волонтерами:

«В 2020 году было принято решение о необходимости создания волонтерского корпуса при музее. Работа прервалась в связи с эпидемиологической обстановкой. На данном этапе есть группа лояльных музейных волонтеров, которые изъявили свое желание участвовать в жизни музея. Волонтерский корпус не оформлен документально. Работа носит временный и нерегулярный характер». «К работе с волонтерами учреждение готово, некоторый опыт имеется. Приглашали учащихся местной школы при проведении областных фестивалей».

Только 2 участника опроса (6%) указало, что работа с волонтерами не является актуальной.

В рамках проведенного исследования было интересно выяснить ключевые социально-демографические характеристики волонтеров музеев-заповедников. Среди них – представители разных возрастов, но особенно много молодежи: школьников, студентов вузов и учащихся колледжей (совокупная доля лиц в возрасте до 16 и от 16 до 25 лет составляет более 85%). Так, «музей-заповедник “Танаис” взаимодействует с волонтерами – студентами образовательных учреждений (ГБПОУ РО “Ростовский колледж культуры”, г. Ростов-на-Дону) во время проведения массовых мероприятий, а также со студентами ЮФУ при проведении археологических раскопок». Интересно, что людей 36–50 лет, предпенсионно-

го возраста в качестве волонтеров респонденты практически не указывали. Граждане пожилого возраста, от 50 лет, участвуют в волонтерском движении в количестве 4,7%. Работавшая молодежь от 25 до 35 лет составляет 9,4%. В то же время большинство участников экспертных интервью отмечали, что учреждения выражают готовность работать со всеми категориями населения. Большинство волонтеров музеев-заповедников приходится на долю женщин (74%).

Проведенный опрос позволил проследить и конкретизировать все основные этапы волонтерского менеджмента в процессе управления добровольческими ресурсами. Так, 40% респондентов обращаются к таким каналам привлечения потенциальных кандидатов, как социальные сети (40%), сайты (17%), другие средства массовой информации (7%). 27% респондентов отдают предпочтение работе с вузами, а 7% опрашиваемых – со школами. Как показывает практика, учреждения культуры направляют соответствующий запрос на предоставление волонтеров на то или иное мероприятие музея-заповедника.

Пятая часть ответов (20%) показывает, что учреждения обращаются к волонтерским объединениям и НКО. 13% участников исследования сообщили, что используют личные контакты сотрудников для поиска подходящих кандидатур на волонтерские вакансии учреждения культуры. Лишь 3% практикуют рассылку информационных писем возможным «поставщикам» волонтеров. 20% респондентов не используют на практике ни один из каналов привлечения волонтеров.

Как показал анализ результатов социологического исследования, четверть респондентов (24%) активно привлекают волонтеров к текущей деятельности организации, краткосрочным проектам и мероприятиям, больше половины (60%) только планируют задействовать волонтерский ресурс в будущем, каждое шестое учреждение культуры (16%) не видит особой необходимости в привлечении волонтеров в дальнейшем.

В рамках исследования стояла особая задача выявления соотношения постоянных и временных волонтеров, которых набирают под ситуативную задачу в учреждениях. Так, 81% опрошенных респондентов отметили, что работают исключительно с временным контингентом волонтеров, приглашаемым для проведения событийных мероприятий и реализации отдельных проектов. 12% участников исследования указали, что имеют постоянный штат волонтеров, это объясняется наличием собственного волонтерского объединения.

Согласно результатам социологического исследования (Табл. 1), всего 18% представителей музеев-заповедников при организации процедуры отбора кандидатов в добровольные помощники обращаются к процедурам анкетирования и собеседования. Большинство респондентов игнорируют этап отбора в системе управления добровольческими ресурсами. Подобное положение дел объясняется тем, что музеи-заповедники получают уже отобранных и обученных волонтеров на конкретные проекты и мероприятия учреждения культуры, поставщиками которых выступают волонтерские центры, учебные заведения и некоммерческие организации.

Профессионализм в работе волонтеров имеет большое значение.

Таблица 1

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Отбираете ли вы волонтеров? Если да, то какие отборочные процедуры используете?»

Table 1

Distribution of respondents' answers to the question: "Do you select volunteers? If so, what selection procedures do you use?"

Вариант ответа	% от числа ответивших
Отбираем	18
Не отбираем	82

В ходе исследования ставилась задача выяснить у респондентов, какую подготовку должен пройти добровольный помощник музея-заповедника.

В зависимости от функционала во-

Таблица 2

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какую подготовку должен пройти волонтер, прежде чем включиться в работу вашего учреждения?»

Table 2

Table 2. Distribution of respondents' answers to the question: "What training should a volunteer undergo before joining the work of your institution?"

Вариант ответа	% от числа ответивших
Инструктаж	38
Обзорные экскурсии	32
Предварительная подготовка	20

лонтерской вакансии и реализуемого проекта / программы / мероприятия добровольные помощники проходят инструктаж, изучают экскурсионные материалы и др. (Табл. 2).

«Перед началом проекта сотрудники музея знакомят волонтеров с объектом культурного наследия, рассказывают его историю и значимость»;

«Необходимо прослушать обзорные экскурсии и цикл лекций об истории и археологии Танаиса, о проблемах обеспечения сохранности памятников истории и культуры, технике безопасности при выполнении определенного вида работ».

Более трети учреждений культуры (38%) проводят необходимый инструктаж, 32% респондентов практикуют обзорные экскурсии и 20% осуществляют предварительную подготовку волонтеров. В одном случае был сформулирован ответ «Подготовка не требуется», в другом – «Главное – желание помочь».

Подобные организационные встречи, обучение проводят штатные сотрудники музеев. Как указали участники исследования, зачастую это может быть: специалист по связям с общественностью; ответственные за безопасность в музее, отвечающие за инструктаж по охране труда, общий вводный инструктаж; представитель одного из отделов, которому требуется помощь волонтеров.

Эксперты указывают, что добровольные помощники должны быть знакомы со спецификой выполняемых видов работ и обладать соответствующими знаниями и навыками. Естественно, успешное выполнение поставленных перед волонтерами задач возможно только при условии прикрепления к ним наставника из числа сотрудников музея-заповедника. Так, 86% респондентов указали, что задачу координации и сопровождения работы волонтеров берут на себя наиболее опытные сотрудники учреждения культуры, так назы-

ваемые кураторы. Они встречают волонтеров, проводят инструктаж, сопровождают до места работы, осуществляют надзорные функции и дают общую оценку работы добровольных помощников.

«За каждой группой волонтеров закрепляется сотрудник для направления их работы. Постоянных закрепленных сотрудников нет»;

«Организационная структура по управлению группами добровольцев сформирована таким образом, чтобы волонтеры были объединены в группы, а за каждой из таких групп был закреплен куратор».

Согласно полученным результатам исследования (Табл. 3), можно выделить следующие общие механизмы стимулирования волонтеров с использованием различных форм поощрения нематериального и материального характера: награждение благодарностями и грамотами (27%), возможность бесплатного посещения музейных экспозиций (22%), приглашение на бесплатные экскурсии (16%), получение сувенирной продукции (13%).

В большинстве музеев-заповедников (86%) отсутствует отрегулированная система поощрения волонтеров. Для того чтобы люди охотнее вовлекались в добровольческую деятельность, участники исследования обращают внимание на необходимость вести постоянную работу по мотивации волонтеров. Мероприятия мотивационной программы учреждения должны быть разнообразными, охватывать весь спектр волонтерской поддержки. Отлаженная система вознаграждения мотивационно способна показать обществу значимость такой работы

Таблица 3

Распределение ответов респондентов на вопрос:
«Как вы мотивируете волонтеров?»

Table 3

Table 2. Distribution of respondents' answers to the question:
“How do you motivate volunteers?”

Вариант ответа	% от числа ответивших
Благодарственные письма и дипломы	27
Бесплатное или со скидкой посещение экспозиций музея	22
Приглашение на бесплатные экскурсии	16
Награждение сувенирной продукцией	13
Запись в волонтерской книжке	7
Возможность участия в дополнительных программах музея	7
Знакомство с музейными коллекциями и объектами культурного наследия	4
Участие в квестах и игровых формах экскурсий	4

и для потенциально-го волонтера может стать стимулом войти в команду добровольных помощников музея-заповедника.

В ходе социологического исследования было выявлено, что у значительной части респондентов (45%) волонтеры меняются ежегодно. 36% участников исследования ответили, что добровольные помощники вовлечены в проекты учреждения на протяжении 2–3 лет. 19% отметили, что продолжительность сотрудничества с музеем свыше 4 лет.

Анализ ответов участников исследования позволяет сформулировать основные причины ухода волонтеров из организации.

Так, 48% участников исследования (Табл. 4) указали, что начало трудовой дея-

тельности добровольных помощников напрямую влияет на сокращение численности представителей волонтерского сообщества музея-заповедника. Среди других причин респонденты назвали учебную занятость волонтеров

Таблица 4

Распределение ответов респондентов на вопрос:
«Каковы, по вашему мнению, причины ухода волонтеров?»

Table 4

Distribution of respondents' answers to the question: “What, in your opinion, are the reasons for volunteers to leave?”

Вариант ответа	% от числа ответивших
Окончание школы / вуза	48
Занятость школьников и студентов учебной программой	14
Отсутствие постоянных координаторов волонтеров	11
Плотность графика работы волонтеров	7
Отсутствие долгосрочных программ сотрудничества музея-заповедника с волонтерами	5
Затрудняются ответить	4

(школьников и студентов), дефицит времени на участие в общественно значимых практиках (14%), плотный рабочий график (7%). Отсутствие долгосрочных программ сотрудничества музея-заповедника напрямую сказывается на продолжительности участия волонтеров в работе учреждения культуры (5%). На причину «отсутствие координатора волонтеров в музее-заповеднике» обращают внимание 11% респондентов,

5% озвучивают наличие системных проблем в процессах управления волонтерами учреждения культуры. И наконец, 4% участников исследования указали, что снижение мотивации волонтеров вызвано эпидемиологической обстановкой в регионе в 2020 г. и определенными ограничениями на участие в безвозмездной деятельности.

Таким образом, в рамках проведенного исследования были сформулированы следующие выводы:

1. Подавляющее большинство учреждений культуры не располагают собственными добровольческими объединениями, как правило, обращаются к посредникам в лице учебных заведений и ресурсных волонтерских центров для привлечения волонтеров в свои проекты и программы. Тем самым музей-заповедник снимает с себя необходимость выполнения значительного объема организационной работы с волонтерами.

2. Самая большая доля добровольных помощников музеев-заповедников прихо-

дится на женщин в возрасте от 16 до 25 лет. В среднем волонтеры уделяют 5–8 часов в неделю практике общественно значимой деятельности в учреждении культуры.

3. В целом работу с волонтерами невозможно охарактеризовать как сложившееся и устойчивое направление работы музейных учреждений. Преобладающее количество респондентов не владеет на достаточном уровне технологиями волонтерского менеджмента. Отсутствует в штатном расписании музея-заповедника и должность координатора волонтеров, что также сказывается на уровне и качестве работы с сообществом добровольных помощников учреждения культуры.

4. В деятельности части участников исследования просматривается консерватизм и изолированность, проявляющиеся в нежелании выстраивать работу с добровольными помощниками, привлекая последних в текущую деятельность учреждения культуры, реализацию долгосрочных проектов и проведение событийных культурных мероприятий.

Natalya I. GORLOVA

Cand. Sci. (National History),
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russian Federation,
gorlovanat@yandex.ru

Artem G. DEMIDOV

Central Council,
All-Russian Society for the Protection
of Monuments of History and Culture,
Moscow, Russian Federation,
a.g.demidov@gmail.com

A Study of Volunteer Management on the Basis of Russian Museum-Reserves

Abstract. The article analyzes the specifics of organizing the management of the activities of volunteers at various stages (attraction, selection, training, assistance during volunteer shifts, support, and motivation) by museum-reserves in the assessments of employees of cultural institutions. The analysis was based on the data of a sociological survey conducted by the All-Russian Society for the Protection of Monuments of History and Culture in 2020. The respondents were employees of 35 museum-reserves from more than 20 regions of Russia. The methodological basis of the study was the methods of questionnaire survey and in-depth interviews. The questionnaire was aimed at assessing the work of the museum institution with volunteers when implementing various projects. The authors give the results of the survey in a number of areas of work of Russian museums-reserves with volunteers; raise questions about the regularity of museums for volunteer help, their readiness to

work with volunteers, and the presence of permanent volunteer associations at museums. The authors identify the key socio-demographic characteristics of the representatives of the volunteer community; trace and specify all the main stages of volunteer management when managing volunteer resources; characterize the channels for attracting volunteers to museums, the prevalence of various methods of their selection (questionnaires, interviews), preparation for work in the museum, and the range of skills and abilities (including professional ones) that a volunteer involved in activities in the museum should have; list the mechanisms for stimulating volunteers' interest in cooperation with the museum; determine the forms of museums' work aimed at motivating volunteers; analyze the main reasons for volunteers' leaving the organization; learn the terms of volunteers' cooperation with museums and determine the characteristics of the rotation of the volunteer contingent. The authors state that the share of Russian museums in which volunteer associations have been created is small and that working with volunteers cannot currently be characterized as an established and sustainable activity for Russian museums. The authors conclude that the largest proportion of museum-reserve assistants are women aged 16 to 25. They also note the conservatism and isolationism of some of the survey participants, who avoid attracting voluntary assistants.

Keywords: All-Russian Society for the Protection of Monuments of History and Culture, cultural volunteering, volunteer management, museum-reserves, socio-demographic characteristics.

Использованная литература:

1. Горлова Н. И. Волонтерство в России и за рубежом: исторический опыт и современное состояние сохранения культурного наследия. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2020.
2. Горлова Н. И., Губина А. В., Воропаева М. Д. и др. Анализ практики привлечения добровольцев к сохранению культурного наследия (на примере России, Великобритании и Франции). Тверь: Парето-Принт, 2020.
3. Горлова Н. И., Губина А. В., Демидов А. Г. Современные практики привлечения волонтеров к сохранению историко-культурного наследия: монография. М.: Перспектива, 2021.
4. Горлова Н. И., Маковецкая Д. Т. Сборник волонтерских практик в сфере культуры. М.: Перо, 2020.
5. Зиновьева Ю. В. Музейное волонтерство в структуре добровольчества в сфере культуры // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2021. № 4. С. 39–44.
6. Отнюкова М.С. Культурный туризм и социальное конструирование достопримечательностей // Проблемы и перспективы развития культурного туризма Саратовской области. Саратов. 2004. № 3. С. 15–20.
7. Романова А. Г. Сравнительный анализ волонтерских проектов по сохранению исторических знаний и объектов культурного наследия // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2021. № 1 (15). С. 117–120.
8. Создание модели международного волонтерского кампуса по сохранению объектов культурного наследия // Добро.Ru. URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/a06/a064d09d1bff02e1cd1117d54509167.pdf> (Дата обращения: 12.05.2022).
9. Тимофеева Л. С. Музеи-заповедники в сфере культурного туризма // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2015. № 3. С. 197–202.

References:

1. Gorlova, N.I. (2020) *Volonterstvo v Rossii i za rubezhom: istoricheskiy opyt i sovremennoe sostoyanie sokhraneniya kul'turnogo naslediya* [Volunteering in Russia and Abroad: Historical Experience and Current State of Preservation of Cultural Heritage]. Krasnodar: Kuban State University.
2. Gorlova, N.I. et al. (2020) *Analiz praktiki privlecheniya dobrovol'tsev k sokhraneniyu kul'turnogo naslediya (na primere Rossii, Velikobritanii i Frantsii)* [Analysis of the Practice of Involving Volunteers in the Preservation of Cultural Heritage (On the Example of Russia, the UK, and France)]. Tver: Pareto-Print.
3. Gorlova, N.I., Gubina, A.V. & Demidov, A.G. (2021) *Sovremennye praktiki privlecheniya volonterov k sokhraneniyu istoriko-kul'turnogo naslediya* [Modern Practices of Attracting Volunteers to the Preservation of Historical and Cultural Heritage]. Moscow: Perspektiva.
4. Gorlova, N.I. & Makovetskaya, D.T. (2020) *Sbornik volonterskikh praktik v sfere kul'tury* [Collection of Volunteer Practices in the Field of Culture]. Moscow: Pero.
5. Zinov'eva, Yu.V. (2021) *Muzeynoe volonterstvo v strukture dobrovol'chestva v sfere kul'tury* [Museum Volunteering in the Structure of Volunteering in the Field of Culture]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury*. 4. pp. 39–44.
6. Otnyukova, M.S. (2004) *Kul'turnyy turizm i sotsial'noe konstruirovaniye dostoprimechatel'nostey* [Cultural Tourism and Social Construction of Attractions]. *Problemy i perspektivy razvitiya kul'turnogo turizma Saratovskoy oblasti*. 3. pp. 15–20.
7. Romanova, A.G. (2021) *Sravnitel'nyy analiz volonterskikh projektov po sokhraneniyu istoricheskikh znaniy i ob'ektov kul'turnogo naslediya* [Comparative Analysis of Volunteer Projects for the Preservation of Historical Knowledge and Objects of Cultural Heritage]. *Molodezhnyy vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury*. 1 (15). pp. 117–120.

8. Gubina, A.V., Gorlova, N.I. & Shul'gin, P.M. (2020) *Sozdanie modeli mezhdunarodnogo volonterskogo kampa po sokhraneniyu ob"ektov kul'turnogo naslediya* [Creating a Model of an International Volunteer Campus for the Preservation of Cultural Heritage]. [Online] Available from: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/a06/a064d09d1bf-f02e1cd11117d54509167.pdf> (Accessed: 12.05.2022).

9. Timofeeva, L.S. (2015) *Muzei-zapovedniki v sfere kul'turnogo turizma* [Museum-Reserves in the Field of Cultural Tourism]. *Trudy Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury*. 3. pp. 197–202.

Полная библиографическая ссылка на статью:

Горлова Н. И. Исследование процесса управления добровольческими ресурсами (волонтерского менеджмента) на базе российских музеев-заповедников / Н. И. Горлова, А. Г. Демидов // *Наследие веков*. – 2022. – № 2. – С. 101-109. DOI: 10.36343/SB.2022.30.2.008

Full bibliographic reference to the article:

Gorlova, N.I. & Demidov, A.G. (2022) A Study of Volunteer Management on the Basis of Russian Museum-Reserves. *Nasledie vekov – Heritage of Centuries*. 2. pp. 101-109. (In Russian). DOI: 10.36343/SB.2022.30.2.008