

**Российский институт культурологии МК РФ**

**Музейная коммуникация: модели,  
технологии, практики**

**Москва  
2010**

**ББК 79**  
**УДК 06**  
**М 89**

**М 89** Музейная коммуникация: модели, технологии, практики. – Москва, 2010. – 199 с.

Ответственный редактор — В.Ю. Дукельский

Печатается по решению Ученого совета Российского института культурологии МК РФ

Предлагаемый вниманию читателей сборник продолжает серию изданий Лаборатории музейного проектирования, посвященных проблемам внедрения в музейную практику новых технологий. В статьях анализируется опыт налаживания коммуникации и выстраивания партнерских отношений в отечественных и зарубежных музеях, рассматриваются наиболее удачные примеры организации музейной деятельности в современных условиях. Авторы наглядно демонстрируют преимущества партнерских и коммуникационных технологий перед отношениями конкуренции, и одновременно подталкивают музеи к выработке собственной рыночной позиции. Широкий спектр тематики статей от музейной педагогики до туризма делает сборник интересным как для управленцев, ищущих пути совершенствования отрасли, так и для музейных сотрудников, стремящихся к приобретению новых практических навыков.

## Содержание

Введение

### I. Модели

*Зотова Э.* Технологии информационного менеджмента партнерских организаций в сфере культуры

*Трофимова А.* Бренд-культура как технология повышения конкурентоспособности музея

*Федянина Н.* Ресурсные центры в системе региональной культурной коммуникации

### II. Технологии

*Дукельский В.* Музей в системе коммуникаций территориального образования

*Лебедев А.* Лейденские диалоги

*Павлова Н.* Новые смыслы музейной коммуникации: от бытия знания к со-бытию постижения

*Копелянская Н.* Музей как социальный модератор или зачем музею нужна общественная дискуссия

### III. Практики

*Юхневич М.* Главный игрок на поле музейной коммуникации

*Галкина Е.* Каким я хочу видеть школьный музей

*Гнедовский В.* Капитализируя Гений Места и Дух Времени

*Никитина Н.* Воскресенск и усадьба Кривякино — вместе на день или навсегда?

Об авторах

## Введение

Почти двадцать лет прошло со времени выхода в свет сборника «Музееведение. Проблемы культурной коммуникации в музейной деятельности» (М., 1989). За истекшие годы сменился государственный строй, экономика стала рыночной, в быт вошли персональные компьютеры и Интернет, появились музейные сайты и электронные экспозиции, далеко вперед шагнула музейная педагогика, почти обыденной стала практика реализации музеями культурных проектов. Значительно меньше изменился круг проблем, с которыми сталкиваются музеи в своем желании или нежелании построить систему коммуникации с большим внешним миром и малым миром музейного посетителя.

Все, казалось бы, располагает к тому, чтобы музеи заняли ведущее место в современных коммуникационных процессах. Предметная среда музеев с ее особой атмосферой является одновременно пространством, условием и поводом для коммуникации. Здесь есть время задуматься, здесь есть о чем поговорить, здесь легче и лучше общаться. Между тем налаживание коммуникации очень медленно утверждает себя в музеях в качестве отдельного направления работы. По-прежнему главная задача видится в образовании и предоставлении информации.

Коммуникационная неустроенность музейной экспозиции уже сегодня становится серьезным тормозом для ее восприятия. Музей отстает, в то время как в окружающем мире все просто вопит о коммуникации: Интернет, электронная почта, SMS-сообщения и т. д. Современный человек, если и что-то воспринимает в одиночку, то желает немедленно поделиться увиденным и услышанным. А в музее от него требуют выключить мобильный телефон и говорить шепотом. Все обмениваются мнениями о телепрограммах, фильмах, спортивных передачах, а проводилось ли хоть одно публичное обсуждение музейной экспозиции? На самом деле памятники, произведения искусства, выставки и экспозиции нужны в значительной степени именно для того, чтобы о них говорить.

Огромный плюс музейных проектов как раз и состоит в том, что они в основном нацелены на проработку отношений и налаживание контактов с властями, местным сообществом, целевыми аудиториями. Напротив, причины многих неудач таятся в крайней узости ресурсной базы музейной коммуникации, следствием чего является доминирование образовательной функции с небольшим довеском рекреации и развлечений.

Содержание настоящего сборника определяется тем, что сегодня позиция музеев и музееведения стала более практичной в хорошем смысле слова. На смену «высокой философии» музееведения прежних лет пришли конкретные практики и технологии. Эту тенденцию и отражает предлагаемая вниманию читателей книга.

Сборник состоит из трех разделов, соответствующих его названию: «Модели», «Технологии», «Практики». Вместе с тем, у сборника есть еще одна

содержательная рамка: внешняя и внутренняя коммуникация. Поэтому в одних статьях акцент делается на отношениях музея с широким кругом партнеров и конкурентов, а в других описываются коммуникационные процессы, проходящие в стенах музея. Это, прежде всего, технологии непосредственного контакта с посетителем, будь то музейная педагогика или интерактивная электронная экспозиция.

Раздел I открывает статья Э. Н. Зотовой «Информационный менеджмент партнерских организаций в сфере культуры». Во многом она является базовой для характеристики различных форм партнерских отношений как между музеями и другими учреждениями культуры, так и между музеями и весьма далекими от них организациями. Идеальную, почти учебную модель предъясняет статья А. Ю. Трофимовой «Бренд-культура как технология повышения конкурентоспособности музеев». В ней помимо общих представлений содержится множество конкретных рекомендаций по музейному брендингу.

Статья Н. Н. Федяниной посвящена анализу деятельности нового типа региональных организаций — ресурсных центров (РЦ). С ними связывались большие надежды в плане формирования региональной культурной политики и налаживания взаимодействия между учреждениями культуры. Опыт первоначального всплеска активности региональных РЦ и их последующего угасания не только печален, но и весьма поучителен.

Раздел II связан непосредственно с технологиями налаживания коммуникации в различных социальных средах, включая профессиональное музейное сообщество. В. Ю. Дукельский в статье «Музей в системе коммуникаций территориального образования» подробно разбирает сегодняшний день и перспективы отношений муниципальных учреждений культуры с местным сообществом и приходит к выводу о необходимости формирования системы взаимной социальной поддержки и защиты.

В статье А. В. Лебедева «Лейденские диалоги» подробно рассказывается о новых музейных технологиях, в частности коммуникационных, утвердившихся в одном из крупных музейных центров Европы — Лейдене.

Н. Н. Павлова в статье «Новые смыслы музейной коммуникации: от бытия знания к со-бытию постижения» анализирует собственный опыт проектирования и ставит проблему соотношения образности и информативности в музейной экспозиции.

Нерыночные аспекты отношений музея с обществом затрагиваются в статье Н. Г. Копелянской «Музей как социальный модератор или зачем музею нужна общественная дискуссия?» Речь в ней идет о работе, проходящей непосредственно в стенах музея. В этом случае он выступает в качестве новой площадки для открытого публичного обсуждения проблем, волнующих общество.

В разделе III представлены материалы, описывающие современные музейные практики и обобщающие накопленный опыт. Вопросам классической музейной педагогики посвящена статья М. Ю. Юхневич «Главный игрок на поле музейной коммуникации». В ней собраны мнения и позиции известнейших отечественных специалистов и предъясняется профессиональная позиция важной части музейного сообщества. Парной к ней является статья Е. Л. Галкиной «Каким я хочу видеть школьный музей», где от первого лица говорят учащиеся — активисты школьного музейного движения.

В статье В. М. Гнедовского «Капитализируя Гений Места и Дух Времени» подробно разбирается зарубежная музейно-туристическая практика. Автор рассказывает о деятельности музеев и их партнерских связях с местным сообществом на примере Стратфорда и Веймара, причем в сравнении с организацией работы в отечественном аналоге — Музее-заповеднике Льва Толстого «Ясная Поляна».

Завершает сборник статья Н. Г. Никитиной «Воскресенск и усадьба Кривякино — вместе на день или навсегда?» Она представляет читателю один из интереснейших проектов последних лет «Парк на один день», который был реализован в подмосковном городе Воскресенске и нацелен на консолидацию его жителей в деле возрождения исторической усадьбы.

# I. МОДЕЛИ

Эльвира Зотова

## Информационный менеджмент партнерских организаций в сфере культуры

Анализ процессов, протекающих сегодня в технологической, социальной и культурной сферах, позволяет многим исследователям говорить о формировании информационного общества. Одним из выводов, к которому приводят исследования, является резко возросшая значимость информации на всех уровнях общественного устройства. Дифференцированность общества и разнородность составляющих его групп приводит к необходимости увеличения и ускорения потоков обмена информацией между отдельными группами для поддержания их целостности в условиях повышенной изменчивости окружающей среды.

Успешность проекта или программы зависит сегодня в первую очередь от способности людей, в них участвующих, налаживать механизмы генерирования, обработки и эффективного использования информации. Главным средством достижения результатов становятся не финансовые, технические или человеческие ресурсы, при безусловном сохранении их значимости, а информационное обеспечение. Постиндустриальное общество сделало информацию важнейшим управленческим ресурсом. Другим следствием наступления информационной эпохи стала актуализация сетевых отношений.

Сетевые отношения — это феномен одновременно древний и современный. Неформальные связи между друзьями и родственниками, пронизывающие формализованные организационные структуры, существовали всегда. Увеличение эффективности партнерских отношений (по сравнению с иерархическими и рыночными) в постиндустриальную эпоху способствовало тому, что неформальные партнерские связи становились видимыми, принимая организационные формы.

Любая партнерская организация рано или поздно сталкивается с проблемой снижения собственной эффективности. Причиной такого снижения может быть увеличение количества участников, стягивание полномочий по принятию управленческих решений к единому центру, усиление административной составляющей, потеря заинтересованности участников в дальнейшем сотрудничестве под эгидой принятых целей. Менеджеры партнерских организаций ищут управленческое решение проблем эффективности сетевых отношений, а также возможность контролировать процессы развития сети.

**Партнерские организации в сфере культуры.** Организация является открытой системой, обменивающейся с внешней средой информационными, финансовыми и ресурсными потоками. Как следствие, избежать постороннего влияния невозможно. Исследователи выделяют несколько основных факторов, через которые можно описать внешнюю ситуацию в тот или иной момент времени. К таким факторам относят состояние экономики, политическую

обстановку, социальные и культурные процессы, уровень используемых инструментальных технологий, события на международном уровне.

Нельзя не учитывать также роль различных организаций в формировании конфигурации внешней среды. К влияющим организациям (или отдельным индивидуумам) применяется термин *агенты внешней среды*. Формируя свои ресурсные потоки и проводя политику согласно своим целям, они создают определенную средовую турбулентность. Агенты дифференцируются на органы государственной власти, поставщиков ресурсов, конкурентов, потребителей, научные и общественные организации, благотворительные фонды, коммерческие и некоммерческие компании, средства массовой информации. В зависимости от направления их деятельности, выделяются те организации, чьи интересы лежат в одном, в разных полях или же сферы интересов налагаются друг на друга частично.

Третьим параметром рассмотрения внешней среды выступают ее характеристики, а именно *сложность, подвижность и неопределенность*. Сложность определяется насыщенностью агентами и их разнообразием, а также числом и вариативностью факторов, оказывающих влияние на организацию. Под подвижностью понимается скорость протекающих процессов и быстрота смены ситуаций. Неопределенность внешней среды зависит от количества информации о факторах и агентах, которой владеет руководитель данной организации, а также от ее точности и адекватности реальному положению вещей.

Определяющей чертой внешней среды является *взаимосвязанность* всех ее параметров. Факторы, агенты и характеристики не существуют в отдельности, они пульсируют и изменяются в зависимости друг от друга. Изменение одной переменной влечет за собой зачастую множественное и трудно предсказываемое изменение других.

Представление об организации как открытой системе выражается не только в осознании того, что внешняя среда влияет на деятельность учреждения, но и в понимании того, что через каналы связи и взаимного обмена ресурсами организация осуществляет коммуникацию с внешней средой и оказывает обратное воздействие.

Середину XX в. определяют как начало формирования постиндустриального, информационного общества. Бурное развитие информационно-технологической сферы и создание сети интернет послужили базой для общественных изменений. Процессы формирования новой общественной парадигмы выражаются в установлении полностью новых показателей параметров внешней среды.

Изменение характеристик находит отражение в резком росте комплексности, изменчивости внешней среды и, как следствие, в сложности установления любых определенностей. «...Люди намного чаще стали вступать в контакты и поддерживать отношения с большим числом людей, существенно различающихся между собой с точки зрения интересов и системы ценностей. Такая тенденция свойственна отношениям и между отдельными членами социума и между организациями»<sup>1</sup>. При этом взаимосвязь всех параметров внешней среды служит причиной роста показателей сложности и изменчивости в геометрической прогрессии.

---

<sup>1</sup> PR сегодня: новые подходы, исследования, международная практика. М.: консалтинговая группа «Имидж-контакт»; Инфра-М, 2002. С. 51.



Всеобщая взаимосвязь и взаимозависимость никогда прежде не ощущались с такой остротой. «*Возможность, что сотни, тысячи, миллионы людей могут иметь взаимоотношения и быть зависимыми друг от друга, почти не осознается, хотя в современном мире это случается довольно часто. Но, несмотря на то, что многие об этом не задумываются, факт существования взаимосвязей и взаимозависимостей становится сегодня элементарным аспектом человеческой жизни*»<sup>2</sup>. Эти слова были написаны в 1978 г. Сегодня феномен того, что «взмах ресниц человека колеблет галактики» уже перестает кого-либо удивлять.

Помимо характеристик среды изменяется и конфигурация ее факторов. Усиливается влияние таких показателей, которые раньше практически не принимались во внимание. В связи с процессом глобализации, с каждым годом возрастает значение международных событий. Кроме этого, если раньше определяющими являлись политические, экономические и технические изменения, то сегодня свое воздействие усиливают социальные и культурные факторы — изменение ценностей и установок людей, образов и норм, главенствующих в общественном сознании.

Происходящие изменения ведут к кристаллизации тех управленческих моделей, целью которых является преодоление неопределенности и возросшего числа рисков внешней среды. Менеджеры обращают внимание на сетевые модели управления.

Одной из причин актуализации партнерских отношений является то, что при всей давности существования партнерств, они стали осмысливаться только с появлением новой коммуникационной среды — виртуального пространства, которое позволило их сделать видимыми.

Начиная с 1980-х гг. можно говорить о том, что решающее значение для эффективности организации приобретает ее способность взаимодействовать с внешними агентами, выстраивать политику по отношению к общественным тенденциям.

***Понятие партнерской организации.*** Во многих сферах человеческой деятельности, в том числе в гуманитарных практиках, для определения наличия любого типа взаимосвязей используется понятие «сеть». В литературе говорится о компьютерных сетях или сетях коммуникаций. Кроме этого, данный термин используется как метафора общей, не конкретизируемой взаимосвязи всех общественных элементов, с целью подчеркивания сложности общественного устройства. Под «сетью» также подразумеваются некоторые отношения в определенной группе людей, набор социальных связей, характеризующихся по силе и плотности; может упоминаться сеть неформальных отношений, используемых человеком как средство влияния, возможность получения и передачи неофициальной или закрытой информации. В теории организаций вводится понятие сетевой модели управления, отличающейся от рыночной или иерархической. С. Тревиллон дает четыре основных составляющих характеристики сети<sup>3</sup>:

- участники сети, рассматриваемые как связанные отношениями взаимозависимости;
- связи между участниками, создающие и направляющие потоки материальных и нематериальных ресурсов;

<sup>2</sup> Trevillion S. Networking and community partnership. 2<sup>nd</sup> ed., Ashgate Publishing Limited, 1999, UK. P. 15.

<sup>3</sup> Trevillion S. Networking and community partnership. P. 18.

- «сетевая среда», рассматриваемая в терминах предоставляемых возможностей, а также оказываемых на действия участников сдерживаний;
- структура сети, создаваемая устойчивыми взаимоотношениями.

Однако не все организации, определяемые как сетевые, являются таковыми по сути.

Исследователи выделяют три модели управления: *иерархии, рынки и сети*. Иерархия, построенная по принципу пирамиды, управляется директивными методами. Организации, руководствующиеся рыночной моделью управления, определяют стратегию своей деятельности автономно, формулируя ее в понятиях цены, продуктов и услуг и способов их продвижения с целью предельной максимизации собственной выгоды. Сетевое видение мира представляет любую организацию в ее взаимосвязях с внешней средой как часть организационной и социальной системы. Социум, согласно этой модели, включает в себя множество различных агентов, являющихся друг для друга значимой точкой соотнесения при принятии решений.

Существует мнение, что партнерские организации объединяет одна общая цель, которую они достигают совместными усилиями. Однако точнее здесь говорить не о достижении одной цели, а о решении совместной проблемы. «Предельно заостряя этот тезис, можно сказать, что общность интересов и целей является поводом к конкуренции, а отнюдь не к взаимодействию. Что действительно объединяет людей в их сознании совместной деятельности — это общие проблемы»<sup>4</sup>.

Элементами в системе партнерских связей обычно становятся разнородные субъекты (например, администрация города, музей, библиотека, университет, общественная организация, коммерческая фирма). Причем разнородность прослеживается не только по функциональному, но и по географическому фактору. Это отнюдь не означает, что однотипные организации не могут формировать партнерские отношения, однако включение организаций с другой деятельностной направленностью делает партнерство более эффективным.

Помимо элементов-организаций в партнерской структуре существует еще один уровень. Это рабочие группы, которые создаются временно для выполнения какого-либо проекта и затем, по окончании работы распадаются. Новые группы затем образуются из новых комбинаций участников партнерства. Группа характеризуется набором деятельностных позиций, которые могут занимать один или несколько человек. Среди этих позиций: аналитик ситуации, исследователь тенденций протекания процессов во внешней среде, проектировщик, разработчик стратегии развития, менеджер коммуникации.

Партнерская организация — это не просто формальный набор участников, а своего рода новая ткань, сплетенная из разнородных элементов и отношений между ними, но единая в определенных связующих ее принципах.

Различные типы отношений могут формировать различные виды структурного взаимодействия одних и тех же элементов. Административные государственные органы и музеи иногда образуют иерархическую структуру, в которой администрация «спускает сверху» директивные указания. Музей и кинотеатр могут выступать конкурентами на рынке досуговых услуг. При этом налаживание отношений партнерства, поиск взаимодополняющих

---

<sup>4</sup> Зуев С.Э. Культурные сети (опыт проблемного анализа). Доклад на семинаре «Социокультурная политика как инструмент регионального развития». 1995 г.

факторов, видение возможности объединения и совместного использования ресурсов, приведут эти же организации к образованию сети.

Участники партнерства строят свои взаимоотношения по принципу ресурсного дополнения друг друга. Через партнерские отношения организация получает доступ к ресурсам, контролируемым другими организациями, и/или предоставляет им часть своих ресурсов. Общими при этом становятся не только ресурсы, но и результаты деятельности, основанной на их использовании.

Среди отличительных черт, присущих партнерским отношениям, можно выделить следующие:

*Горизонтальность связей.* В отличие от иерархии, где отношения выстраиваются по принципу «сверху вниз», партнерство предполагает равное горизонтальное позиционирование участников партнерства по отношению друг к другу.

*Равномерное распределение рисков.* В отличие от иерархии, существование которой определяется существованием ее верхушки, партнерские отношения распределяют риски между их участниками.

*Кооперация.* Данный признак отличает партнерские отношения от рыночных, где определяющей является конкуренция, а не сотрудничество.

*Стабильность.* По отношению к рыночным формам взаимодействия партнерские связи являются более стабильными, что сближает их с иерархической моделью управления. Поведение участников рынка определяет фактор личной выгоды, поэтому такие отношения часто бывают кратковременными, не дольше чем того требует одна сделка.

*Взаимная адаптация.* Участники партнерства адаптируются к технической, идеологической, планово-деятельностной, финансовой системам, системе знаний друг друга. Адаптация, подразумевающая стандартизацию процессов и технологий, облегчает совместную деятельность и усиливает связи между организациями.

*Низкая формализованность контактов.* В отсутствие механизмов прямых приказов и директив большое значение приобретает взаимное доверие участников партнерства.

Количество и организованность контактов в партнерстве определяет его структуру. Несмотря на то, что прочные и тесные взаимосвязи между всеми участниками являются необходимой составляющей эффективности партнерской работы, в реальности одни участники связаны с большим числом членов партнерства, чем другие. Таким образом, выделяются центральные и периферийные элементы. Кроме внутренних отношений любая партнерская структура характеризуется степенью сотрудничества с другими партнерствами или степенью изолированности от них.

Суммируя все вышесказанное, мы определяем партнерскую организацию как систему горизонтальных связей с одним или несколькими центрами ресурсораспределения, состоящую из одно- или разнотипных элементов, объединившихся для приобретения новых возможностей и решения общих проблем. Партнерская организация позволяет ее участникам активно позиционироваться по отношению к внешней среде и создается, как правило, при возникновении необходимости такого позиционирования.

***Партнерская организация как механизм преодоления рисков внешней среды.*** Современная организация подвергается со стороны внешней среды следующим рискам:

– изменчивость ситуации и неопределенность ее развития;

- сложность учета всех тенденций и влияющих факторов;
- невозможность просчитать действия конкурентов;
- нехватка ресурсов и мощностей для существования и развития;
- сложность выхода на новые рынки, в т. ч. из-за неразвитой инфраструктуры;
- нехватка информации;
- некомпетентность, отсутствие способности правильно использовать информацию.

Преодолевая эти риски, организация не может ориентироваться только на механизмы внутреннего управления. В этой ситуации перед ней стоит выбор между двумя стратегиями.

Первая стратегия заключается в повышении мобильности и увеличении приспособляемости организации к изменениям во внешней среде за счет насыщения новыми технологиями и уменьшения размеров компании.

Вторая стратегия заключается в приобретении организацией способности контролировать тенденции общественного развития и влиять на внешнюю среду. Создание партнерской структуры не только способствует быстрому и эффективному реагированию на изменения окружающей среды, но и позволяет влиять на ситуацию, изменяя ее согласно определенным интересам. Первым этапом такого изменения является гомогенизация разнородной среды через приведение ее агентов к общим стандартам деятельности. Следующий шаг заключается в воздействии на нее через формирование общей стратегии функционирования и развития участников партнерства.

Положение членов партнерства является лишь частично свободным, несмотря на то, что они выступают отдельными, юридически независимыми организациями. Часть свободы утрачивается в обмен на стабильность, обеспеченность ресурсами, информированность, доступ к новым рынкам, а также способность влиять на тенденции развития внешней среды.

Возможность переводить конкурентные отношения в партнерские оказывается особенно выгодной в ситуации, когда действия конкурента непредсказуемы. Устанавливая доверительные партнерские отношения, организации получают больше информации друг о друге, начинают учитывать взаимные интересы, действуют сообща в рамках одной стратегии.

Большинство рисков современной внешней среды преодолеваются в партнерских отношениях. Проблема нехватки ресурсов, в том числе ресурсов знаний, решается за счет получения доступа к потенциалу партнеров, а это позволяет члену партнерства переосмысливать свой продукт в контексте новых рынков.

По образу распределения ресурсных потоков, а также властных полномочий в этой системе мы выделяем в партнерских организациях *объединения* и *сети*. Основным признаком для такого рода различия выступает количество центров ресурсораспределения. В то время как в сети может наблюдаться неограниченное число таких центров, объединения, как правило, имеют не больше одного. При сохранении горизонтальных связей такой центр, тем не менее, контролирует все направления потоков, в первую очередь информационных. В роли аккумулятора властных полномочий может выступать не только организация — ресурсный центр, но и харизматическая личность, стоявшая, например, у истоков создания того или иного объединения, и вызывающая доверие всех участников партнерства.

Каждая из форм партнерских организаций имеет свои положительные черты и недостатки. Среди преимуществ сетей можно выделить:

– высокую скорость управленческих решений, благодаря равномерному распределению полномочий и ответственности. Эта особенность позволяет также преодолевать недостаточную опытность персонала при выходе организации на новые рынки, так как в этой ситуации властные полномочия делегируются тем, кто лучше знает особенности среды;

– мобильность связей и позиций внутри сети. Она способствует увеличению скорости обмена информацией, позволяет участникам свободно объединяться и образовывать проектные команды, что в свою очередь служит быстрому и эффективному реагированию на постоянные изменения внешней среды;

– переосмысление рисков внешней среды как новых возможностей. Например, высокая сложность и вариативность среды переосмысливается в сетевой организации как ресурс расширения влияния и развития. Данная особенность также улучшает способность организации адекватно реагировать на внешние изменения;

– устойчивость к потере сектора сети. В сильной сетевой организации, в которой множество разнородных элементов объединяются развитыми связями, выход одного или нескольких элементов не влияет на ее устойчивость и эффективность работы.

В качестве недостатка сетевой структуры выступает нестабильность связей внутри нее. Высокая мобильность отношений, постоянный поиск новых возможностей определяют состояние сети как неравновесное. Структура сети состоит из нечетко определенных группировок с постоянно меняющимся числом участников. «Сети турбулентны и непредсказуемы. Они функционируют на грани хаоса»<sup>5</sup>.

По сравнению с объединением в сетевой организации диктатуру единого стандарта осуществить сложнее за счет равномерной распределенности ресурсных потоков. Сеть лучше приспособлена для постоянного видоизменения и развития. Как правило, сетевые организации стремятся к открытости. Однако поддержка эффективного состояния турбулентности за счет полной открытости может приводить к бесконечному увеличению числа участников и затруднению поддержки цельности сети.

Организационно-правовыми формами для «истинных» сетевых организаций являются некоммерческое партнерство, ассоциация и общественная организация.

Некоммерческое партнерство создается для узких целей содействия членам партнерства в виде оказания услуг внутри самого партнерства и только его членам. Такие услуги не считаются коммерческой деятельностью. Таким образом, в обмен на членские взносы участники некоммерческого партнерства получают возможность пользоваться целым комплексом услуг, которые партнерство может предоставить.

Цель общественной организации более широка, она формулируется как защита общих интересов и достижение уставных целей, т. е. направлена вовне, на выстраивание взаимодействия организации с окружающей средой.

Целью ассоциации является координация деятельности, представление и защита общих интересов. Таким образом, цели общественной организации и

---

<sup>5</sup> Келли К. Новые правила для новой экономики.  
<http://vivovoco.rsl.ru/VV/JOURNAL/ZS/KELLY.HTM>.

ассоциации во многом похожи. Отличие состоит в уровне деятельности данных форм организаций, т.к. ассоциация действует только на уровне юридических лиц.

**Жизненный цикл партнерства.** В жизненном цикле партнерской организации выделяется несколько этапов. Первый этап — формирование дружеских связей между людьми и создание клуба по интересам. Клуб выступает как площадка для внерабочего общения. Будучи местом регулярных встреч для обсуждения самого широкого круга вопросов, клуб определяет суть первого этапа как этапа первичной коммуникации, на котором происходит выделение общих для участников клуба проблем и осознание необходимости и возможности их совместного решения.

Следующий этап — этап первой переломной точки. Согласно работе Кевина Келли «Новые правила для новой экономики»<sup>6</sup>, увеличение количества сетевых связей происходит по экспоненте как квадрат количества узлов в сети. В определенный момент наступает переломная точка, после которой сеть начинает сама себя поддерживать. На самом деле, в партнерских организациях существует две точки перелома. Этап первой переломной точки наступает в момент, когда участники клуба, в ходе первичной коммуникации, сформулировав проблему и определив направление ее решения, встали перед необходимостью определенного структурирования существующих отношений. Этот этап может начаться с организации информационного центра как структурного образования, служащего для обмена информацией, опытом и идеями, и продолжиться решением задачи выбора юридической формы партнерской организации. На этом этапе определяется, будет ли партнерская организация сетью или объединением, т. е. каким образом распределятся потоки ресурсов и линии власти: будут ли они проходить через единый центр (объединение) либо охарактеризуются децентрализацией, а точнее полицентрализацией (сеть).

Следующий этап — пик «жизненной активности» партнерской организации. На данном этапе, смыслом которого является достижение поставленных целей, происходит активный обмен информацией и опытом между участниками. Организация активно защищает и продвигает определенные интересы, ведет поиск внутренней стандартизации своей деятельности и продвижения своих стандартов во внешней среде (например, через оказание услуг экспертизы и консалтинга), формирует и реализует множество проектных инициатив. Общее состояние партнерской организации, более характерное для сети, чем для объединения, отличается, по замечанию Кевина Келли, постоянным неравновесием, порождающим новые формы и сущности, высокой гибкостью и подвижностью, когда функционирование происходит на грани хаоса.

По мере увеличения количества участников организации, нарастания стандартизации ее деятельности, а также по мере исчерпания потенциала заявленных целей наступает этап второй переломной точки развития партнерской организации. На этом этапе решается, получит ли организация новый жизненный заряд за счет притока новых идей и переоформления формата своей деятельности, либо целиком перейдет на следующий этап своего существования.

---

<sup>6</sup> Келли К. Новые правила для новой экономики.

Последний этап — этап усиления административного начала в организации, увеличения формализованности связей между участниками. Организация стремится к равновесию, которое находит в устойчивой иерархической форме. Инициатива участников, их интерес к работе организации постепенно угасают, сетевые партнерские отношения теряют потенциал поиска новых форм своей реализации.

Мы предполагаем, что управленческое действие в партнерских отношениях исходит из понимания партнерства как поиска новых форм деятельности, а не самой организации. Таким образом, управленческий вектор направлен на то, чтобы организация, порождая новые формы как продукт своего существования, не теряла собственного потенциала из-за увеличившейся жесткости административных структур.

***Процессы деятельности в партнерстве.*** В отличие от иерархических форм управления, необходимых для осуществления намеченных целей, сетевые модели, способные обеспечить открытую коммуникацию, эффективны, когда требуется выбор последующей траектории движения. Быстро меняющаяся внешняя среда заставляет постоянно корректировать представления о будущем и поддерживать перманентный процесс коммуникации, которая, как и само существование партнерских отношений, невозможна без обмена информацией. Информационный обмен позволяет участникам отношений быть в состоянии постоянной готовности к коммуникации и участию в проектах. Таким образом, информационный обмен представляет для партнерских организаций процесс функционирования.

Продуктом совместной деятельности партнеров — обмена ресурсами, коммуникационного взаимодействия — становится появление и реализация проектов. Проектная деятельность, таким образом, занимает в партнерстве категорию производства.

Расширение партнерских отношений — вступление новых членов, выход в другие регионы с образованием новых ресурсных центров, а также увеличение влияния партнерства за счет трансляции стандартов во внешнюю среду, — представляет для партнерства процесс воспроизводства.

Жизненный цикл партнерской организации, состоящий из качественно различающихся этапов, смена которых происходит через точки перелома, представляет собой цикл развития. Применение определенного набора технологий делает возможным управление развитием для повышения эффективности партнерства. Одной из целей, для которой организуются партнерские отношения, является обмен ресурсами. При этом ни один деятельностный процесс в партнерстве невозможен без главного ресурса — информации. Информационные потоки определяют, в том числе, и процесс развития. Это обуславливает возможность влиять на развитие через регулирование информационных потоков, т. е. применения технологий информационного менеджмента, понимаемого как управление с помощью информации.

**Информационный менеджмент.** В последнее время информационным менеджментом называют два вида деятельности: управление информационными ресурсами и управление с помощью информации. Несмотря на то, что данные виды деятельности относятся, как кажется, к одной, информационной сфере, они ясно различаются по трем основным параметрам: *объекту управления, используемым инструментам и типу технологий.*

В первом случае объектом управления является сама информация: электронные базы данных, Интернет-сайты, и любой другой «объем знаний, отчужденных от их создателей, зафиксированный на материальных носителях и предназначенный для общественного пользования»<sup>7</sup>. Цель управления информационными ресурсами состоит в создании условий для получения персоналом организации или другими определенными пользователями «аккуратной, своевременной и полезной информации на всех уровнях»<sup>8</sup>. Одной из первых задач, возникающих перед управляющими информацией, выступает обеспечение перевода различного вида ресурсов (финансов, предметов, документов, в том числе и культурных ресурсов) в информационные. Такого рода перевод позволяет сделать управление материальными единицами более эффективным, а в ряде случаев и способствовать их лучшей сохранности. Примером последнего является использование в музеях для целей издательской и научной работы электронных каталогов и баз изображений вместо выноса непосредственно предметов из хранилища<sup>9</sup>.

Другой подход рассматривает гуманитарный аспект понятия информации. Он заключается в исследовании возможности через выстраивание информационных потоков оказывать воздействие на социальные процессы. Информация, ее материальные носители и формы ее предоставления (сайты, CD-диски, буклеты, книги, пресс-релизы, информационные и рекламные листки, а кроме того пресс-конференции, круглые столы, презентации, слухи) выступают здесь инструментом деятельности. Объектом же являются всевозможные ситуации, складывающиеся в различных группах общественности и обществе в целом. Таким образом, управление с помощью информации направлено в первую очередь на социум. Цель такого рода деятельности заключается в использовании информационных технологий для оказания влияния на процессы, протекающие в сообществах, вызов социальных эффектов.

Технологии, применяемые в такого рода информационном менеджменте, носят непосредственно управленческий характер, т. е. являются «менеджментом в собственном смысле этого слова»<sup>10</sup>. Постепенно мы приходим к пониманию того, что «информационные технологии и есть само управление»<sup>11</sup>. Естественно, что под информационными технологиями в данном случае подразумевается не программное обеспечение, а набор действий гуманитарного характера. Рассмотрим три основные технологии информационного менеджмента: *избирательную информационную открытость, мифотворчество и коммуникацию.*

---

<sup>7</sup> Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. М.: Инфра-М, 2000. С. 16.

<sup>8</sup> Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. С. 40.

<sup>9</sup> Музей будущего: информационный менеджмент / Сост. А.В. Лебедев. М.: Прогресс-Традиция, 2001. С. 13.

<sup>10</sup> Музей будущего: информационный менеджмент. С. 7.

<sup>11</sup> Музей будущего: информационный менеджмент. С. 10.



Коммуникация определяется как «тип взаимодействия между людьми, предполагающий информационный обмен»<sup>12</sup>. При этом процесс коммуникации обычно признается отличающимся от простого общения. Главной отличительной чертой является его направленность на деятельность, т. е. причина возникновения лежит в необходимости совместной деятельности пользователей коммуникации и, как первичной стадии, достижения взаимопонимания, выработки общей системы понятий, терминов и норм по отношению к сфере совместных интересов.

Феномен сети характеризуется, во-первых, разнородностью составляющих элементов, во-вторых, горизонтальностью связей. В сеть объединяются абсолютно разные по своим характеристикам, функциям и целям организации, которые до этого либо вообще не имели никаких отношений, например, библиотека и музей, либо находились в иерархической структуре — музей и администрация. При этом сеть — это в первую очередь отношения между людьми, одни из которых обладают большим авторитетом или общественным положением, другие меньшим. Соблюдение иерархических отношений в сети препятствует образованию горизонтальных связей, свободному обмену опытом между членами сети, затрудняет возможность совместного креативного поиска в проектных группах, снижает мобильность групп, не позволяет в равной степени учитывать интересы всех. Иерархические барьеры преодолеваются посредством введения мифа о равенстве. «Самое главное в сети — это то, что люди в ней равноправны»<sup>13</sup>.

**Управление с помощью информации деятельностью партнерских организаций в сфере культуры.** Управление процессами деятельности организации невозможно без понимания их эффективности. Исходя из этого представления, сетевая модель организации является более эффективной, чем иерархии или рынки, что объясняет ее актуализацию в современном обществе. В этом понимании сети эффективнее объединений. Тем не менее, при рассмотрении протекающих в этих организациях процессов деятельности и применяемых информационных технологий, мы приходим к выводу, что объединения и сети воплощают разные цели и концентрируются на разных процессах.

Рассмотрим ряд партнерских организаций в Европе, России и регионе Закавказья. При отнесении их к тому или иному типу (объединение или сеть) мы руководствовались присущей им юридической формой, политикой членства, формальной или неформальной структурой властных полномочий, распределением информационных потоков.

Следующие организации проявляют признаки **объединений**.

*Автономное некоммерческое объединение «Российская сеть культурного наследия».* Это юридически закрытая организация, не принимающая новых участников. Ее властная структура построена по иерархическому принципу: президиум, избирающий президента, исполнительный орган во главе с директором, филиалы и представительства, не являющиеся самостоятельными юридическими лицами, их руководители назначаются приказом президента и действуют на основании доверенности.

*Ассоциация «Открытый музей».* Информационная структура данной организации ориентирована на единый центр в Сибирском регионе.

<sup>12</sup> Современный философский словарь / Под общей ред. В.Е. Кемерова. 2-е изд., испр. и доп. Лондон, Франкфурт-на-Майне, Париж, Люксембург, М., Минск / «Панпринт», 1998. С. 414.

<sup>13</sup> Музейный квартал. № 2 (42). [http://www.museum.ru/museum/aom/konf\\_5/mk42.htm](http://www.museum.ru/museum/aom/konf_5/mk42.htm)

*Ассоциация музеев России.* Это открытая организация, готовая к приему новых участников. Она состоит как из физических, так и юридических лиц, в основном музеев центральной части России. Однако среди всех членов наибольшим влиянием, особенно в вопросах информационной политики, пользуется музей-усадьба Л.Н.Толстого «Ясная поляна». Это дает нам право отнести Ассоциацию музеев России к разряду объединений.

*Содружество музеев Поволжья.* Ситуация в этой организации похожа на предыдущий случай. В содружество входят муниципальные музейные учреждения городов Поволжья: Сызрани, Октябрьска, Димитровграда, Нефтегорска, Тольятти, Энгельса. Однако безусловно ведущую роль играет Тольяттинский краеведческий музей, организатор «Музейного пикника», главной акции Содружества.

*Culturelink.* Данная организация создана под руководством ЮНЕСКО и Совета Европы и обладает единым центром в Загребе.

*Network of European Museum Organizations (NEMO).* Работает на государственном уровне Европейского Союза. Властная структура имеет несколько ступеней. На ежегодном съезде собираются только 1–2 представителя от каждой страны. Для новых членов Европейского Союза вступление их музеев в NEMO является обязательным.

*Network of European Cultural Managers ORACLE.* Участниками являются только физические лица — выпускники различных программ по менеджменту в сфере культуры. Однако основную часть составляют выпускники программы менеджмента культурных проектов фонда Hicter. Данный фонд оказывает разнообразную поддержку организации и безусловно является ее неформальным лидером.

*Caucasian Art Managers Network (CAMN) (Сеть кавказских арт-менеджеров).* Данная организация не имеет юридической формы и ставит перед собой скорее коммуникативные цели, чем практические. Ее участниками являются менеджеры культуры Грузии, Армении, Азербайджана, России и Кыргызстана. На настоящий момент партнерство существует в стадии клуба и в будущем ему еще предстоит выбрать форму своего существования: сеть или объединение. Однако некоторые признаки уже сегодня говорят, что вероятнее всего выбор состоится в пользу последнего. CAMN осуществляет свою деятельность при поддержке Stichting Caucasus Foundation и через его офисы, что формирует рабочую структуру с единым центром и его филиалами. Кроме того, структура принятия решений изначально напоминает иерархическую: единожды выбранное правление, собирающееся раз в год, и сеть координаторов, работающих в разных регионах Закавказья.

Следующие организации проявляют признаки *сетей*.

*Некоммерческое партнерство «Автоматизация деятельности музеев и информационные технологии» (НП АДТИТ).* Независимая от государства организация, открытая для вступления новых членов. Высшим органом управления является Общее собрание. Президиум избирается Общим собранием сроком на три года. Таким образом, каждый участник имеет право управления делами партнерства. Ежегодно АДТИТ проводит общие рабочие встречи, открытые для гостей и заинтересованных лиц. На этих встречах каждый участник может внести свой вклад не только в работу по основным направлениям деятельности, но и в разработку новых направлений, целей и стратегий развития сети. Сеть не имеет единого ресурсного узла, ее структура

строится на ряде информационных центров, равнозначных в возможности принятия решений, в т.ч. по вопросам информационной политики.

*Ассоциация менеджеров в сфере культуры.* Существует с начала 2002г. Образовалась как клуб выпускников факультета Менеджмента в сфере культуры Московской Высшей Школы Социальных и Экономических Наук. В настоящее время находится в стадии формирования и пока не имеет юридического статуса. Существует вероятность, что участниками Ассоциации останутся только выпускники МВШСН, что, скорее всего, приведет к образованию объединения. Однако, активные действия по расширению концепции и вынесению целей за четко ограниченные рамки факультета, делают возможность рождения новой сети более вероятной.

*Museum Association.* Независимая от государства организация, работающая в Великобритании и ведущая свою историю с 1889г. Сегодня она объединяет около 5 тысяч работников музеев и галерей, а также 700 музеев — юридических лиц. Это открытая членская организация, которой руководит Совет, избираемый на общем собрании сроком на один год. Ассоциация проводит ежегодно общую конференцию, кроме этого все участники приглашаются на региональные события, проводимые под патронажем ассоциации.

Функционирование партнерской организации — это налаживание и поддержка мощных информационных потоков. Для администрирования, т. е. управления функционированием, применяется технология избирательной информационной открытости. Администраторы стимулируют постоянную работу сети: организуют семинары, конференции, общие съезды, собирают, распространяют, обновляют информацию, формируют базы данных и библиотеки, поддерживают в движении информационные потоки. В объединениях и сетях конфигурация данных потоков различна: объединения имеют единый центр сбора и распространения информации (либо один главный и несколько второстепенных), сети включают в себя множество равнозначных центров.

Однако различие заключается не только в этом. Сети чаще, чем объединения используют технику полной информационной открытости. Так, например, организация АДИТ создает информационный вал всевозможными публикациями и размещением информационных блоков в различных изданиях, в первую очередь в сети интернет. Информация может дробиться по темам. Имеет место теоретический блок (публикация научно-практических книг и статей по вопросам информационного менеджмента и проектирования в музейной сфере), событийный (широкое и подробное освещение семинаров и съездов), личностный аспект (взгляд на историю АДИТа с точки зрения его участников). Однако этот прием редко служит для продвижения одной идеологии, предмета или образа. Как правило, любая информация связана с образом организации в целом.

Широкая информационная открытость объясняется открытостью сети, заключающейся не только в отношении политики членства, но главным образом в отношении заявляемых целей, которые ставятся во внешнем поле организации и поэтому требуют участия не только наличествующих специалистов сети, но и организаций, изначально не входящих в сеть. Например, смена приоритетного направления деятельности АДИТ с *информатизации учреждений*, когда в работе участвовали только музеи, на *культурное наследие*, потребовало участия археологических организаций и библиотек. Если цели организации лежат

внутри ее предметной области деятельности, то наблюдается более низкий уровень «информационного шума», который она создает. Музейная Ассоциация Великобритании работает с музеями и галереями только в пределах границ этой страны. Помимо коммуникативных и образовательных целей она направляет свою деятельность на содействие развитию профессии и выступает как профессиональный союз, защищая интересы музеев и галерей на всех уровнях власти. Хотя Музейная Ассоциация Великобритании это членская открытая организация, количество информации выпускаемой ею в различных формах, ниже чем, например, у АДИТ. Ежегодные обзоры, ежемесячные журналы и листы вакансий предназначены только для членов этой ассоциации.

Информационная открытость сетей, даже тех, деятельность которых направлена на решение внутренних проблем, несравнима с низким уровнем внешней информационной активности, который присущ объединениям. Особенно это характерно для тех организаций, чей юридический статус не предполагает членства, например, автономных некоммерческих организаций культуры.

В партнерских организациях главным производственным процессом является проектирование. Его суть как специфического вида деятельности не меняется, вне зависимости от того, где оно осуществляется, в организации или в сети. Можно только отметить, что особенности организационной структуры сказываются на стадии реализации проектных инициатив. Необходимость согласования всех действий с центром принятия решений затрудняет в объединениях свободное сотрудничество между участниками.

В процессе производства применяются абсолютно все технологии информационного менеджмента, однако, не на уровне стратегического планирования целой организации, а на уровне конкретных проектов. Техника интерпретации задействуется в создании концепции проекта, технология коммуникации — для его обсуждения, избирательная информационная открытость для реализации и продвижения.

Воспроизводство в партнерстве, понимаемое как воссоздание и тиражирование схем деятельности, норм и ценностей, а также расширение самой организации осуществляется через политику членства, консалтинг и образовательные программы.

Процесс воспроизводства в образовательных программах и семинарах основывается на технологии информационной открытости — прямом рассказе о цельном предмете, либо передаче информации о его сегментах в отдельных тематических частях.

Воспроизводство через консалтинг строится на технологии мифотворчества. Консультант, руководствуясь имеющимися у него ценностями и представлениями, т. е. исходя из имеющегося у него мифа, воссоздает собственную картину мира на материале конкретной ситуации в учреждении или регионе. Так, например, для НП АДИТ базисными составляющими мифа являются информация, сетевая модель организации и проектирование. Трансляция этих составляющих происходит во всех образовательных семинарах, программах и консультационной работе некоммерческого партнерства.

Процесс воспроизводства занимает особенно важное положение в объединениях, т.к. они нацелены на трансляцию определенных стандартов. Например, Ассоциация «Открытый музей» пропагандирует открытую модель

музея, а партнерства NEMO и Culturelink — определенные представления о культурном развитии и культурной политике.

Как уже отмечалось, для воспроизводства необходима аналитическая работа. Одним из подтверждений тому, что объединения концентрируют свои усилия на воспроизводстве, выступает факт упоминания аналитической работы среди основных направлений их деятельности: «Диагностика и предпроектные исследования проблемных ситуаций в сфере культурного наследия и музейного дела» (АНОК «Музей Будущего»), «Региональные, межрегиональные и международные исследования в области культурного развития и культурной политики» (Culturelink).

Развитие партнерства определяется жизненным циклом организации. Каждый этап цикла характеризуется преобладанием определенных процессов деятельности и используемых информационных технологий. Процесс развития наиболее очевиден в переломных точках цикла.

Формирование *клуба* является первым этапом жизненного цикла. На этом этапе процессы деятельности еще не запущены, а главным является процесс коммуникации. Как правило, не запущен и процесс функционирования, а значит постоянного, планомерного обмена информацией еще нет. Если же информационный обмен существует, он преследует не деятельностные, а коммуникативные цели. Поскольку клуб это в первую очередь соорганизация личностей, особенностью информационного обмена является его межличностный характер. Основным информационным процессом, происходящим в клубе, выступает коммуникация. На данном этапе выясняются особенности мировоззрения каждого из участников, формируются общие ценности и основания деятельности, т. е. происходит выработка общего мифа. Следовательно, клубное общение это коммуникация с целью мифотворчества. Участники отвечают на вопросы «Кто мы?», «Чем отличаемся от других?», «Что мы делаем?», «Зачем мы это делаем?», «Какие у нас проблемы?» и таким образом формируют представление о себе. Этот процесс может происходить неосознанно, подспудно, в ходе совместных встреч, во время общения, что имеет место на собраниях Сети кавказских арт-менеджеров. Но он может ускоряться управленческой волей, как это происходит в Ассоциации менеджеров в сфере культуры, участники которой уже в ходе своей первой общей встречи на семинаре в январе 2002г. задались вопросами «Кто такой менеджер в сфере культуры?», «Что есть клуб выпускников факультета менеджмента в сфере культуры МВШСН?». Процесс самоидентификации продолжился и на второй встрече в июле, когда, кроме всего прочего, выработывалось видение общих проблем и намечались возможные пути их решения.

Обобщая вышесказанное можно отметить, что клуб — это площадка для межличностного вне рабочего общения, где в ходе коммуникации оформляется единый миф, т. е. общие для всех участников основные представления о мире. От успешности процесса мифотворчества зависит долгосрочность и эффективность дальнейшего существования клуба в новом качестве. Переход в новое качество начинается, когда участники выработали четкое представление об общей проблеме и путях ее решения.

На *этапе первой переломной точки* участники вербализируют миф, как для себя, так и для внешнего сообщества. Миф из подсознательных структур переходит в сознательный план, а затем в план деятельности. Как только клуб получает такую направленность, происходит образование структур, которые

должны обеспечить поддержку этой деятельности. Процесс формирования структуры начинается с появления информационно-ресурсного центра и принципиального выбора модели информационной структуры. Определяется, останется ли этот центр единственным, либо появятся другие, но более слабые по влиянию и от него зависящие, либо организация пойдет по пути формирования нескольких равноправных и равносильных центров. «Ассоциация — это еще не сеть. Подобная общественная организация *может* развиваться на основе сетевых принципов, то есть на основе равноправного сотрудничества разномасштабных и самостоятельных субъектов. Но может — как и любая организация — превратиться в иерархическую формально-бюрократическую структуру»<sup>14</sup>.

При выборе будущей формы определяющее значение имеет, есть ли среди участников влиятельная организация или персона, способная стянуть информационную власть в единую точку. Наличие харизматической личности предопределяет формирование объединения. Подобная ситуация наблюдается в Ассоциации музеев России, где преобладает авторитет Владимира Ильича Толстого, потомка великого писателя, а также в Содружестве музеев Поволжья, полностью ассоциирующейся с яркой активной личностью Людмилы Ивановны Савченко. Риск существует и в Ассоциации менеджеров в сфере культуры.

**В организации** осуществляются все процессы деятельности. Организация активно функционирует, занимается производством проектов, воспроизводит себя в консультационной, образовательной, просветительской работе, расширяется в своих представительствах. Также реализуются информационные технологии, присущие данным процессам.

**Вторая переломная точка** определяет организационную трансформацию. На этом этапе организация либо распадается, либо переходит в следующий по циклу этап своего существования.

Два сценария для сетевой организации выглядят следующим образом.

**Сценарий 1.** При наступлении момента, когда организация исчерпала заявленные цели, а стратегия ее деятельности не соответствует изменившимся условиям окружающей среды, информационные потоки не получают прежнего насыщения, связи слабеют. Если сеть была достаточно разветвленной, то часть ее элементов выпадает. Оставшиеся элементы концентрируются вокруг единого центра, и сеть превращается в объединение, более устойчивую и стабильную форму. Эта ситуация наблюдается во многих европейских сетях, образовавшихся в 1980-е гг. и на настоящий момент распавшихся или трансформировавшихся в объединения.

**Сценарий 2.** Этот сценарий имеет место, когда сеть продолжает активно действовать, однако количество ее членов переросло предельную величину (по разным источникам от двух до шести тысяч человек), что затруднило одновременную коммуникацию всех участников, а соответственно и выработку единой стратегии сети. Существует возможность, что в этом случае выработку «идеологии» и принятие стратегических решений примет на себя один из центров и сеть получит признаки объединения. Возможен и другой вариант, когда участники разобьются по группам, каждая из которых будет вести коммуникацию внутри себя и устанавливать собственную стратегию развития. В предельном варианте это означает, что в оболочке прежней сети появится набор новых, концентрирующихся на разных направлениях

<sup>14</sup> Дремайлов А. В., Лагутин А. Б. АДТИТ. От компьютеризации музеев к информационному менеджменту. <http://future.museum.ru/part01/010603.htm>.

деятельности. Прежняя сеть, в силу отлаженных связей и приобретенного за годы существования авторитета в обществе и властных структурах, будет выполнять функции информационного обмена, а также лоббирования общих интересов.

Развитие партнерства определяется еще и тем, в каком предметном поле, внутреннем или внешнем располагаются цели организации. Существуют как объединения, так и сети, цель которых находится внутри их профессиональной сферы. Их можно определить как профессиональные союзы. Примером объединения подобного рода может служить Network of European Cultural Managers ORACLE, цель которого состоит в обмене информационными ресурсами по культурным проектам. Примером сетевой организации, направляющей свои действия на внутреннюю область, является Museum Association, деятельность которой направлена на коммуникационный обмен и развитие музейной профессии. Закрытость целей на внутренней области снижает скорость развития организации, но, как показывает практика, увеличивает время пребывания организации в деятельностном этапе ее жизненного цикла (Ассоциация музеев Великобритании существует уже более 100 лет).

Однако среди сетей есть партнерства, помещающие свои цели во внешнее пространство. Сети концентрируются на процессе развития, формулирующемся как развитие себя через развитие внешней среды. Примером выступает НП АДТИТ. Здесь нужно отметить, что, в то время как структура объединений определяет их направленность на воспроизводство, сетевые организации в силу своей полицентричности более эффективно осуществляют коммуникацию, а значит, приоритетным процессом для них выступает развитие.

**Управление развитием с помощью технологий информационного менеджмента.** Поскольку процесс развития невозможен без коммуникации, то позиция управляющего развитием является в первую очередь позицией менеджера коммуникации. Он исследует процессы, протекающие во внешней среде, и, удерживая общую рамку, вбрасывает в обсуждение возможные пути дальнейшего развития. Он также вычлняет из обсуждения новые проблемы, требующие выстраивания новых стратегий.

На основе рассмотренных выше особенностей, присущих сетевым организациям, и удерживая понимание эффективности деятельности партнерской организации как соответствие среде и как снижение внешних рисков через стремление к постоянному развитию, мы можем определить характерные для сетей проблемы и построить рекомендации по их решению.

**Рекомендации для информационного менеджмента сетевых отношений.** Информационному менеджменту в сетевых организациях необходимо постоянно балансировать между двумя процессами. С одной стороны, развитие возможно только через коммуникацию, строящуюся на личных встречах, постоянном взаимообмене новой информацией и идеями, для чего требуется поддержка неравновесного состояния системы, перманентной турбулентности. С другой стороны, непрочные вследствие неравновесного состояния связи, обуславливают риск распада сети, что требует применения информационной технологии, удерживающей целостность сообщества. Стимулирование процесса развития и торможения процесса распада ведется с помощью различных технологий.

*Способы поддержания турбулентности сети.* Для поддержания турбулентности сети существует несколько способов. Хотя расширение сетевых связей является процессом воспроизводства, открытость организации по отношению к новым членам служит одним из методов сохранения неравновесного состояния. Согласно законам формирования рабочих команд, приток новых членов в группу возобновляет процессы «притирки» в уже устоявшейся команде. Однако поддержка турбулентности за счет нерегулируемого притока новых членов сети является порочной практикой. Чрезмерное количество ее участников затрудняет сетевое управление, полноценный обмен информацией, способность поддерживать единство, делает сеть чересчур громоздкой и соответственно нежизнеспособной. С увеличением количества пользователей возникает опасность снижения уровня взаимозависимости сетевых элементов, связи ослабевают, вследствие чего структура становится атомарной и сеть распадается. Поэтому данный способ необходимо применять с осторожностью, тщательно продумывая политику членства.

Основным способом стимулирования развития сети является организация коммуникации. Необходимо отметить, что сама природа сетевых отношений, поляризованная структура сети, стимулируют возникновение коммуникации и делают поддержание взаимного ресурсного обмена, постановку новых целей и выработку новых стратегий процессом намного более легким по сравнению с усилиями, которые нужно приложить для стимулирования коммуникации в объединениях. Коммуникативным целям служит постоянный электронный обмен информацией, съезд всех участников на общие собрания и рабочие конференции минимум один раз в год, проведение проектно-аналитических семинаров с обсуждением появляющихся проблем и выработкой новых целей. При этом стратегия постановки целей организации во внешней предметной области (например, от информатизации к культурному наследию, от культурного наследия к культурной политике) усиливает вектор расширения и развития сети.

*Способы скрепления неустойчивых связей.* Сеть является нестабильной системой, поэтому управленческое действие в ней должно быть направлено на то, чтобы постоянно разрывающиеся связи возникали вновь и вновь. Способствовать этому возможно с помощью технологии информационной открытости, вследствие применения которой наполняются информационные потоки, а скорость информационного обмена увеличивается. Это приводит к тому, что у каждого участника организации возникает чувство причастности к ее деятельности.

При выстраивании информационных потоков необходимо стремиться к тому, чтобы отношения поддерживались между всеми участниками таким образом, чтобы каждый из них знал каждого другого и контактировал с ним более-менее постоянно. Когда участники связаны друг с другом не напрямую, а через двух или трех человек, существует вероятность выпадения одного из звеньев цепи, что может привести к разрушению цепи в целом или изоляции одной из ее частей.

Представляется важным отметить, что технология информационной открытости универсальна по своему применению в сетевых организациях. Поддержка эффективного информационного обмена служит как целям коммуникации и развития, поддерживая турбулентность сети, так и целям



укрепления взаимосвязей между отдельными участниками, формируя у них чувство сопричастности.

Другим механизмом создания общности служит выработка единых стандартов деятельности, под которыми понимается в данном случае общая мифология. Менеджеру сети необходимо целенаправленно вычленять, транслировать и поддерживать во внутренней среде принимаемые организацией ценности. «Идеология представляет собой единое видение мира, основанное на общих идеях, ценностях и знании»<sup>15</sup>. Общее видение мира служит основой для определения совместной организационной стратегии. Поэтому если идеи и знания в сети могут и должны быть разнообразны для обеспечения коммуникации в проектах, то набор ценностей, определяющий ориентацию участников во внешней среде, и выбор траектории их движения должен более или менее совпадать у всех членов сетевой организации. Тогда, даже когда крупная сеть распадется на множество более мелких, работая по разным направлениям, они будут удерживаться общей мифологией, т. е. внешней рамкой представления о своей деятельности. Необходимо отметить, что процесс смены мифа является естественным и необходимым, он сопровождает развитие самой организации. Однако нужно помнить, что полная смена мифа происходит гораздо реже, чем смена цели или стратегии действия. Если в силу изменившихся условий смена мифа необходима, то новые структуры образов нужно вводить частями и постепенно. Попытка быстрой и полной замены старого мифа новым приведет к его отторжению.

*Анна Трофимова*

### **Бренд-культура как технология повышения конкурентоспособности музея**

Переход к рыночной экономике, основанной на законах коммерции и массового потребления, и слом советской системы в 1990-е гг. задают российским музеям совершенно новую логику собственного существования и развития. Она заставляет переосмыслить традиционные «три кита», а именно миссию «сохранение, изучение и актуализация наследия» в сторону ориентации на запросы современного общества. Причем в условиях трансформации ценностных ориентиров роль музеев невозможно переоценить: они выступают в качестве хранителей вечных идеалов и содействуют формированию в российском обществе новой системы ценностей.

По словам Ч. Лэндри, «музеи становятся интерпретаторами и хранителями ресурсов, которые, приходя из прошлого, часто помогают нам найти вдохновение в настоящем и вселяют уверенность в будущем»<sup>16</sup>. Новые требования рынка ставят музеи в сложные условия конкуренции: за новые внебюджетные источники привлечения средств; за своего посетителя — с другими музеями, чье количество выросло за сорок лет в 5 раз, а также с бурно развивающейся индустрией развлечений; за квалифицированных и высоко

<sup>15</sup> Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life / Edited by Grahame Tompson. SAGE Publications Ltd, 1993, UK. P. 205.

<sup>16</sup> Музеи. Маркетинг. Менеджмент. М., Прогресс-Традиция, 2001. С. 15.

мотивированных сотрудников, за спонсоров, инвесторов, а также за выгодное перспективное партнерство.

Иногда руководители музеев пытаются развивать различные адаптивные механизмы и обращаться к популярной в российском сообществе управленцев технологии «бенчмаркинга», а именно к выявлению того, что другие организации делают лучше, а также к изучению их методов работы. По словам авторов статьи «Бенчмаркинг — менеджмент или шпионаж?», «в основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать выбор стратегии деятельности вашей организации»<sup>17</sup>.

Авторы бестселлера «Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта» пишут, что «индивидуум, община или организация, которые превзойдут всех и каждого в выработке инновационных концепций и идей по вопросам смешивания или скрещивания ингредиентов, будут наиболее успешными. Нам всем нужен рецепт, который был бы достаточно уникален, чтобы привлечь внимание заваленных товарами и непомерно требовательных покупателей, рецепт, который реально увеличивал бы ценность товара и услуги, рецепт, который трудно скопировать. И в обществе, где победитель забирает все, всем надо признать, что если нам не удалось разработать наивкуснейший из рецептов, сегодняшний ужин вполне может стать последним»<sup>18</sup>.

Для музейной сферы в современных условиях наиболее показательным примером может стать опыт крупнейших мировых корпораций по внедрению такого уникального «рецепта», как «бренд», и его новейших разработок.

Бренд — это наиболее эффективная технология создания ценности товара, услуги и самой компании. А. Репьев, президент рекламно-маркетингового агентства Mekka Advertising, пишет о бренде: «Продукт — это то, что производят на заводе; бренд — то, что приобретает покупатель. Продукт может скопировать конкурент; бренд — уникален. Продукт может быстро устареть; успешный бренд — вечен»<sup>19</sup>. Например, некоторые бренды становятся символами долголетия: Kodak был основан в 1870-х гг., General Electric существует с 1876 г., Lipton — с 1889 г. Т. Гэд, автор книги «4D-брендинг» утверждает: «...в век однообразия правит отличие. Бренд — код дифференциации компании. Этот код так же жизненно необходим, так же влиятелен, так же универсален и так же уникален, как ДНК...это мощное оружие, меняющее весь индустриальный ландшафт. Он — преобразующая коммерческая сила»<sup>20</sup>. Бренд в современном мире является доминантой финансовой оценки компании, например, бренд McDonald's на 2002 г. стоил 26,4 млрд. долларов, что составило 71 % общей рыночной стоимости компании, бренд корпорации Disney стоил 29,3 млрд. и составлял 68 % рыночной стоимости корпорации.

<sup>17</sup> Бенчмаркинг — менеджмент или шпионаж? Сайт Elitarium [on-line]. Цит. 20.04.04. <http://www.elitarium.ru/index.php?pid=36&id=86>.

<sup>18</sup> Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта. СПб., Aveline Finland Oy, 2003. С. 145.

<sup>19</sup> Репьев А. Миф, приносящий миллиарды. Сайт Zoro [on-line]. Цит. 10.12.03. <http://zoro.ru/003.htm>.

<sup>20</sup> Гэд Т. 4D-брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб., Aveline Finland Oy, 2003. С. 8, 12.

Бренд воспринимается сферой бизнеса как новая парадигма современного управления и стратегического маркетинга. Бренд обладает силой для укрепления конкурентной позиции компании в нескольких направлениях: «По отношению к новым игрокам на рынке бренд создаёт дополнительные барьеры для их вступления на рынок и повышает «стоимость вхождения в бизнес», по отношению к товарам-заменителям бренд одного из производителей играет функцию «укрепляющую» рынок в целом, существенную роль бренд также выполняет по отношению к влиянию поставщиков: фирмы с хорошей репутацией меньше платят за сырьё и комплектующие, привлекает лучших специалистов и т. д.»<sup>21</sup>.

Более того, бренд приобретает черты, свойственные понятию культуры, которая может быть охарактеризована как «набор практик, основанных на различных формах знаний, которые включают общие ценности и действуют как универсальные направляющие принципы»<sup>22</sup>. Все более богатое культурное содержание бренда позволяет Т. Гэду утверждать: «Если рассматривать нацию как метафору бренда, то флаг — это торговый знак, а национальные культурные ценности — это сам бренд. Люди и сейчас готовы идти воевать и рисковать своими жизнями за свой народ и эти ценности»<sup>23</sup>.

Наша гипотеза заключается в следующем тезисе: бренд-культура является эффективной технологией создания конкурентного преимущества музея, что значительно укрепляет его конкурентоспособность<sup>24</sup> на нескольких видах рынках, где царит борьба за посетителя (рынок культурного туризма и свободного времени), за финансирование и за профессиональные кадры. Внедрение технологии бренд-культуры в музейную практику может стать эффективной попыткой апеллирования к интересам общества и разговора на языке бизнеса и властей с целью доказательства своей нужности и полезности обществу.

Кроме того, основные постулаты концепции бренд-культуры (сегментирование рынка, позиционирование) при перенесении в музейную среду помогут восполнить пробел в истории развития сферы культуры в России, связанный с подходом «культурного участия» (cultural participation). На Западе этот подход, вызванный «революцией» 1960-х гг. (вопрос к гл.ред.: какая революция имеется ввиду, поведенческая?), предшествовал осознанию экономических аспектов культуры. Он подразумевает дифференцированное взаимодействие культурных институтов с конкретными группами людей, которые выступали не как пассивные посетители или потребители культуры, а как активные участники культурного процесса. Поэтому так важен анализ музейной практики с точки зрения перспектив внедрения технологии «бренд-культуры».

В буквальном переводе «a brand» означает: клеймо, тавро; торговая марка; качество. «To brand» — клеймить, прижигать каленым железом; оставлять отпечаток в памяти. Использование бренда практиковалось уже во времена Древнего Египта, когда ремесленники ставили свое тавро на сделанные

---

<sup>21</sup> Новый бренд в конкурентной стратегии. Сайт BrandMarket [on-line]. Цит. 13.04.04.  
[http://www.brandmarket.ru/article/branding/novyi\\_brend\\_v\\_konkurentnoi\\_strategii.html](http://www.brandmarket.ru/article/branding/novyi_brend_v_konkurentnoi_strategii.html).

<sup>22</sup> Meethan K. Tourism in Global Society: place, culture, consumption. NY, Palgrave, 2001. P. 117.

<sup>23</sup> Гэд Т. 4D-брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. С. 29.

<sup>24</sup> «Конкурентоспособность — это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» (О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб., Питер, 2001. С. 271).

ими кирпичи, чтобы определить их создателя. Также существуют документальные свидетельства появления торговых марок на греческих и римских светильниках, китайском фарфоре. Брендинг активно применялся в Средние Века, когда цеховые ремесленники помечали свои товары особой маркой. В некоторых старых городах Европы, таких как Зальцбург и Роттенбург, туристы до сих пор могут видеть подлинные железные «торговые знаки», отмечавшие мастерские, где работали «владельцы» этих торговых марок<sup>25</sup>.

Сегодня одним из самых точных определений бренда является определение Д. Неппа, автора книги «Политика бренда»: «Бренд — это сумма впечатлений, полученных потребителями, которые в результате складываются в определенное мысленное представление, основанное на воспринимаемых функциональных и эмоциональных (а также духовных, — *прим. авт.*) выгодах... это особая ценная позиция в глазах потребителей. Это не просто имидж, созданный отделом маркетинга или рекламным агентством. Это восприятие покупателя, общая сумма всех людей, деятельности, товаров и услуг, которые характерны для организации и с которыми сталкивается покупатель»<sup>26</sup>. Соответственно, брендинг — это процесс создания и управления положительным устойчивым образом продукта и самой компании в восприятии потребителя.

Даже, несмотря на то, что бренд считается «самым стабильным активом компании, явно самым мощным и устойчивым создателем богатств в мире, сильным в экономическом плане “балластным мешком” для организаций и даже наций»<sup>27</sup>, у бренда есть ряд противников со стороны СМИ и мирового общественного мнения. Однако сегодня не филантропы будут диктовать социальную программу, а сами потребители посредством своей любви и привязанности к брендам<sup>28</sup>.

Бренд считается социокультурным феноменом, который интерактивно взаимодействует с обществом с самых истоков появления концепции. Бренд — это комплекс множества аспектов, от рациональных атрибутов продукта до веры, движущей идеи. Сегодня бренд приобретает черты культуры как системы ценностей, задающей ориентиры поведения и действий потребителям продукта и самой компании. Го Д. Неппу, это философия и идеология управления: «образ мышления, ключевая стратегия в бизнесе», предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри компании, так и за ее пределами с непосредственным окружением.

Настоящий расцвет идеи брендинга пришелся на вторую половину XX в., и связано это было с вполне естественными причинами — появлением на рынке огромного количества похожих товаров и переизбытком информации.

Бренды расширяются, захватывая под себя, объединяя своей идеей принципиально различные товары. Такая стратегия получила название зонтичной, или корпоративной<sup>29</sup>. Впервые этот подход к брендингу возник в

<sup>25</sup> См.: Гусева О.В. Брендинг. Сайт Энциклопедия маркетинга [on-line]. Цит. 15.07.04. <http://www.marketing.spb.ru/read/m4/4.htm>.

<sup>26</sup> Henn Д. Политика бренда. СПб.: ИД «Весь», 2003. С. 16.

<sup>27</sup> Clifton R. Editorial: Brands and Our Times. Сайт Brandchannel [on-line]. Цит. 28.07.04. [www.brandchannel.com/images/Papers/IB\\_WP\\_Editorial\\_Brands.pdf](http://www.brandchannel.com/images/Papers/IB_WP_Editorial_Brands.pdf).

<sup>28</sup> Who's wearing the trousers? Сайт Economist [on-line]. Цит. 12.08.04.

[http://www.economist.com/displaystory.cfm?story\\_id=770992](http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=770992).

<sup>29</sup> Более подробно см.: Архитектура бренда.

1950–1960-е гг. в Японии. В отличие от западной концепции “free standing brands”, исторически в Японии названия товаров несут для потребителей гораздо меньшую смысловую нагрузку, чем название самой компании. Другими словами, брендами являются компании. Сегодня потребителя все больше и больше волнует, кто стоит за товаром.

Человек для себя и окружающих становится носителем ценностей и веры бренда, становится частью коммуникации и дальнейшего продвижения бренда. Бренды, с одной стороны, постепенно «стали инструментами поиска человеком высшего смысла, а иногда и заместили сам экзистенциальный поиск, поставив себя на место высших ценностей, занимая место, ранее принадлежавшее, например, религии. С другой стороны, бренды становясь своего рода целью жизни, придают осмысленность и новую большую целеустремленность жизни самого потребителя»<sup>30</sup>. В результате человек «выбирает машину, идет в ресторан, носит одежду и даже устраивается на работу в организацию, потому что бренды этих объектов отражают то, во что мы верим или надеемся поверить»<sup>31</sup>. Можно сказать, что бренд становится носителем, воспроизводителем и транслятором ценностей, традиций и норм современного общества, становится его культурой.

Однако трансформации «идут намного дальше, изменяя самого покупателя, будь то потребитель или бизнес. Люди ценят трансформацию больше других экономических предложений, потому что она обращается к самой сущности человека, к его ценностям, верованиям и установкам»<sup>32</sup>, они изменяют поведение человека, здоровье и даже жизнь. Психологи, консультанты, фитнес-центры — все это представители трансформационного бизнеса (или, по крайней мере, должны стать этими представителями)<sup>33</sup>. В качестве примера, представленного в “Experience Economy”, рассмотрим пищевую индустрию и традицию инсценирования переживания в процессе принятия пищи в тематических ресторанах, а также то, как переживания могут превратиться в трансформации. В попытке соединить все четыре типа переживаний в процессе принятия посетителем, при выборе блюда развлекательный аспект (например, удачная шутка в меню) может способствовать улучшению настроения и развеселить гостя; сервировка стола — подсказать ему, как лучше и правильнее принимать пищу, акцентировать обучающий аспект переживания; стильный интерьер, аккуратный и внимательный персонал — усилить эстетический аспект. Само заведение способно предоставить уютную обстановку, в которой гость может расслабиться и отвлечься от своих ежедневных забот.

Однако все положительные черты переживания могут быть приглушены эффектом трансформации здоровья посетителя от принятия пищи, содержащей минимальное количество холестерина, жиров и других вредных веществ, т. е. в этом случае посетитель покупает «свое улучшенное здоровье», «здоровый образ жизни». Другие рестораны в данном случае могут конкурировать на основе трансформаций, например, потребительского вкуса в сторону более

---

<sup>30</sup> Крылов А. Бренд и общество — разделение ценностей. Сайт Энциклопедия маркетинга [on line]. Цит. 15.12.03. [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/brand\\_differ.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/brand_differ.htm).

<sup>31</sup> To brand or not to brand? How can cultural organizations benefit from branding? Сайт Wolff Olins [on-line]. Цит. 10.02.04. <http://www.wolff-olins.com/tobrandornottobrand.htm>.

<sup>32</sup> Consumption is an experience. Сайт Aveniris [on-line]. Цит. 20.03.04.

[http://www.aventis.com/future/fut0101/experience\\_economy/experience\\_economy\\_3.htm](http://www.aventis.com/future/fut0101/experience_economy/experience_economy_3.htm).

<sup>33</sup> Consumption is an experience.

утонченного («элитарного образа жизни») или отношений влюбленной пары в сторону их сближения<sup>34</sup>.

Трансформации составляют культурно-символическую часть товаров, услуг, а также переживаний. Они провозглашают культуру Красоты, физического и морального Здоровья, культуру Семьи и гармоничных отношений, культуру Качества и бизнес-этики и т. д. «Для того чтобы эффективно привести кого-либо к трансформации, вы должны понимать стремление и желания этого человека, а также тот опыт (переживания), необходимый для того, чтобы помочь этому человеку достичь своих устремлений. Для этого необходимы не только знания, но и мудрость»<sup>35</sup>. Трансформации имеют свой набор ценностей, некие «высшие» свойства, предлагающие решение проблем человека, видение его в будущем, стимулируя его дальнейшее развитие, преобразования (как физические, так и духовные). По сути, программирование трансформаций потребительского поведения и есть бренд-культура<sup>36</sup>.

**Место бренда в структуре управления организации.** В условиях постоянно ожесточающейся конкуренции многие организации выстраивают структуру управления согласно принципам стратегического менеджмента. Последний «опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»<sup>37</sup>. Основными принципами являются определение миссии, видения, выбор стратегии достижения целей организации и т. д. Однако в связи с расцветом популярности бренда, его экономической и социальной силы, структура управления компанией преобразовалась. Бренд стал, по словам П. Дойля, американского профессора маркетинга и стратегического менеджмента, «сердцем маркетинга и бизнес стратегии...»<sup>38</sup>, а «в лучших компаниях поняли, что стратегический менеджмент подчиняется законам брендинга, а миссия, видение и стратегия — это компоненты, несомненно, важные, но являющиеся всего лишь следствием общего процесса построения корпоративного бренда»<sup>39</sup>.

Бренд становится центральным организующим принципом. Его ценности, позиция и обещания используются в процессе принятия решений, особенно, когда концепция бренда уже глубоко укоренилась в сознании работников. Они начинают задавать себе вопросы, каким образом то или иное решение может повлиять на наш бренд или имеет ли данное решение отношение к бренду. Бренд дает набор принципов для всего предприятия<sup>40</sup>. В организационной структуре фирмы бренд-культура начинает выполнять интегрирующую функцию.

<sup>34</sup> См.: *Pine J., Gilmore H.* Experience economy // Harvard Business school press. Boston, Massachusetts, 1999. P. 169.

<sup>35</sup> Consumption is an experience. Сайте Aventis [on-line]. Цит. 20.03.04.

<sup>36</sup> Далее в статье понятия «бренд» и «бренд-культура» будут использоваться как синонимичные.

<sup>37</sup> *Виханский О.С.* Стратегический менеджмент. М.: Гардарика, 2002. С. 32.

<sup>38</sup> *Doyle P.* Marketing Management and Strategy. London: Prentice Hall, 1998. P. 156.

<sup>39</sup> Стратегия развития компании в рамках корпоративного бренда. Сайт Create Brand [on-line]. Цит. 03.02.04. [http://createbrand.ru/biblio/branding/razvitie\\_company.html](http://createbrand.ru/biblio/branding/razvitie_company.html).

<sup>40</sup> What makes brands great. Сайт Brandchannel [on-line]. Цит. 10.07.04. [http://www.brandchannel.com/images/papers/What\\_Makes\\_Brands\\_great.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/What_Makes_Brands_great.pdf).

**Основные элементы бренда.** Каждый бренд имеет свою структуру, которая делится на два уровня: внутренний, где «большая часть скрыта от внешнего мира»<sup>41</sup>, и внешний, представленный аудитории. К внутреннему бренду относится идентичность, а к внешнему — его название, слоган и элементы фирменного стиля компании (логотип, фирменные цвета, мелодии, гимны, комплект шрифтов, фирменная атрибутика и т. д.). Элементы внешнего уровня призваны «оживить» идентичность бренда, персонифицировать его.

Помимо внутренних и внешних элементов бренда, необходимо учитывать еще два: имидж бренда и его позицию. Они тесно взаимосвязаны с идентичностью и лежат в основе комплекса действий, направленных на создание и управление брендом. Имидж отражает уникальный набор ассоциаций, которые в настоящий момент находятся в умах потребителей. Позиция является частью идентичности бренда и предложения ценности, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и продемонстрировать преимущество над брендами конкурентов. Имидж является своего рода «индикатором» отношения потребителя к бренду, его оценка позволяет непрерывно отслеживать результативность бренда. Идентичность имеет стратегическую направленность, в отличие от «тактического» имиджа, она отражает устойчивые признаки и свойства бренда, его ценности, даже если они не подчеркиваются имиджем. В процессе работы над созданием бренда бренд-менеджер должен всегда держать эти три понятия в голове, так как они являются «компасом» стратегического управления и маркетинга компании.

Духовное, или этическое измерение бренда помогает потребителю найти свою роль и определить миссию в обществе, принять на себя ответственность за нечто большее, чем он сам, что естественно для самоуважения и самоидентификации. Это измерение говорит о способности вносить вклад в благосостояние каждого человека и развитие общества. Например, владельцы сети популярных в США кофеен Starbucks считают, что их чашечка кофе должна, прежде всего, нести культурную нагрузку. «Входя в кафе Starbucks, посетители узнают о культурных истоках кофе, начинают с уважением и терпимостью относиться к специфическим обычаям стран-производителей, да и к самим представителям культур в обычной жизни»<sup>42</sup>.

**Ассоциации с организацией** особенно важны для брендов сферы услуг, высоких технологий и товаров длительного пользования. В этих сферах компания, продвигающая свой бренд, имеет прочную связь с потребителем. Если фирма хочет поддерживать репутацию новаторской, чуткой к социальным нуждам, компании-лидера, мощной и заботящейся о клиенте, она может противопоставить конкурентам превосходство продукта или своей ценности во времени. Такие ассоциации с организацией оказывают эффект на потребителя, потому что по сути нематериальны, из-за чего с ними трудно конкурировать.

**Ассоциации с личностью**, или индивидуальность бренда помогают обеспечить желаемую дифференциацию на конкурентном рынке. Яркая индивидуальность бренда может сделать его интересным и запоминающимся. Индивидуальность вызывает ощущение энергии и молодости, полезное для многих брендов, она способна подсказать характер взаимоотношений с потребителями: дружественные, партнерские или наставнические.

---

<sup>41</sup> Справочник руководителя учреждения культуры. № 4, октябрь. 2002. С. 28.

<sup>42</sup> Справочник руководителя учреждения культуры. № 4, октябрь. 2002. С. 92.

**Внешний уровень бренда.** Среди внешних элементов бренда название продукта имеет доминирующее значение. Оно задает тон всех других выражений — от корпоративного образа до рекламных объявлений и упаковок. Название в идеале должно отражать идентичность бренда.

Солидные агентства, работающие над созданием международного бренда, проводят семантический анализ на предмет отсутствия нежелательных ассоциаций на 14 языках. Кроме этого, в некоторых случаях проводят еще и фонетический анализ. После того, как сформированы первые варианты названий, предложения каждой группы разработчиков обдумываются, вся команда ищет что-то неожиданное, провокационное в представленных названиях. После того, как появилось название бренда, до выхода на рынок его обязательно предварительно тестируют.

**Логотип и графические символы**, присущие фирменному стилю, являются самыми заметными элементами стратегии бренда, охватывают всю сложную систему продуктов и компании, превращая ее в ясный и четкий образ. Знаменитые логотипы узнаются прежде, чем прочитываются.

**Слоган** экспрессивен и используется для подчеркивания эмоциональных и функциональных выгод. Слоган используется до некоторой степени, чтобы передать отличия от конкурентов. Например, слоган компании Orange «будущее ярко, будущее — Orange» отражает суть бренда.

Как говорит Д. Непп в книге «Политика бренда»: «Все настоящие бренды имеют свои **легенды**, а также историю своего возникновения, которая создает для них лицо, добавляет личные особенности, позволяет оживить их»<sup>43</sup>. Например, история об инженерере, который летал на Аляску, чтобы заменить неисправное кресло, отражает уважительное отношение компании Saturn к клиентам. Или история о том, как компания Johnson & Johnson, когда случилась трагедия с «Тайленолом», связанная со смертью нескольких человек от выпускаемой продукции компании, изъяла все свои продукты из магазинов, свидетельствует, как высоко эта компания ценит свою репутацию производителя надежных и безопасных товаров.

Сегодня имеет место широкое распространение брендов и товаров внутри одной организации (**портфель брендов**), которые содержат разные идентичности, предназначенные самым разным аудиториям. Например, компания Hewlett-Packard должна управлять не только родительским брендом HP, но и системой взаимосвязанных марок принтеров (LaserJet, DeskJet, DesignJet), программного обеспечения (HP VidJet Pro), контрольно-измерительного оборудования (TestJet). Архитектура бренда организует и структурирует портфель бренда, определяя роли брендов и природу отношений между ними. Д. Аакер считает, что «хорошо продуманная и упорядоченная архитектура бренда может обеспечить ясность, синергию и продвижение бренда, а вовсе не его «размытость», неопределенное положение на рынке и убытки в процессе создания»<sup>44</sup>.

Портфель брендов состоит из всех брендов и суббрендов, прикрепленных к товарным предложениям, а также совместных с другими компаниями разработок.

Роль побуждающего бренда состоит в побуждении потребителя принять решение о покупке. Роль поддерживающего бренда состоит в придании

<sup>43</sup> Непп Д. Политика бренда. С. 189.

<sup>44</sup> Аакер Д., Йохимитайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: ИД Гребенникова, 2003. С. 123.



предложению надежности, доверия и содержательности. Поскольку компания с ее людьми, культурой, ценностями и программами обычно представляет корпоративный бренд, она очень хорошо подходит для поддержки побуждающего бренда, т. е. для опорной роли. Суббренды — это бренды, связанные с главным (зонтичным, ассортиментным или родительским) брендом, которые усиливают или модифицируют ассоциации с главным брендом.

Графическое изображение портфеля брендов используется для более наглядного представления марок и контекстов рынка. Это чаще всего логотип и различные его характеристики — цвет, шрифт и макет.

**Создание бренд-культуры.** Создание по-настоящему сильной бренд-культуры, трансформирующей жизнь покупателя, — достаточно сложный процесс, требующий больших как денежных, так и интеллектуальных капиталовложений, а также постоянной «опеки» бренда; это «творчество, основанное на глубоком знании рынка»<sup>45</sup>. Достаточно часто создание бренда поручают сторонней организации, например, специальному рекламному агентству, поскольку этот вопрос требует профессионального подхода. Компания Brand Institute Inc. использует следующие ресурсы для создания идеи бренда:

- команда разработчиков компании-производителя,
- группа профессионалов, работающих в компании, специализирующейся на создании бренда,
- целевая аудитория (будущие потребители бренда),
- профессионалы в области создания бренда, работающие в других компаниях.

**Программа создания бренда.** Программа создания бренд-культуры включает в себя несколько этапов. Среди них особенно важен этап внутренней «культурализации» бренда, т. е. действия по знакомству сотрудников компании и лиц, связанных с ней, с идентичностью бренда и теми правилами, нормами и моделями, характерными для будущей бренд-культуры. Это делается с целью повышения уровня осведомленности и известности сотрудников с «перспективой увеличения возможностей «жить по бренду» как в индивидуальном, так и в общем плане»<sup>46</sup>.

Средства внутренней коммуникации включают: написание руководства по брендингу, создание видеоматериалов, сбор легенд, выпуск корпоративного журнала, программы обучения ценностям бренда, вознаграждения, признание заслуг, программы повышения уровня сервиса. Внешняя «культурализация» бренда — это выбор и внедрение наиболее подходящих средств бренд-коммуникаций с целевой аудиторией. Среди традиционных средств выделяют: рекламу, прямой маркетинг (прямую почтовую рекламу, продажи по телефону), стимулирование сбыта (конкурсы, бесплатные образцы, сниженные цены, купоны на скидки, предложение «2 по цене 1», подарочную упаковку, привилегированные карты и т. д.), Интернет.

Сегодня особенно популярным способом продвижения бренда является маркетинг событий. Маркетинг событий (cause-related marketing) является «инструментом стратегического позиционирования, который связывает бренд с некоторым социальным событием, явлением или его аспектом, к взаимной

<sup>45</sup> Гусева О. В. Брендинг. Сайт Энциклопедия маркетинга [on-line]. Цит. 15.07.04.

<sup>46</sup> Ненн Д. Политика бренда. С. 205.

выгоде сторон»<sup>47</sup>. Маркетинг событий использует спонсорство и связи с общественностью в качестве своих основных инструментов.

**Особенности бенчмаркинга технологии «бренд-культура» в музейную сферу.** Бренд, а также другие управленческие и маркетинговые технологии становятся особенно актуальными в связи с распространением рыночного подхода к музейному управлению. Первыми музеями, освоившими рыночный подход, были американские (начиная с 1950-х гг.), затем британские (после проведения либеральных реформ правительством М. Тэтчер). Что касается российских музеев, то они только с начала 1990-х гг. вплотную столкнулись с реалиями коренного реформирования российского общества.

Изначально музеи создавались как элитарные учреждения, где деятельность музея концентрировалась главным образом на коллекции. Начиная с 1940–1960-х гг., в обществе восторжествовали настроения, приведшие к «критике учреждений, считавшихся чересчур элитными» и оказавшие влияние на политику демократизации культуры, или политику «широкого доступа к культурным ценностям», т. е. настало время «открытия дверей музеев публике»<sup>48</sup>. Затем последовал период 1970-х – начала 1980-х гг., ставший известным как «эпоха участия» или эпоха «культурной демократии», когда возникла совершенно новая модель культурной политики. Это время поддерживало ориентацию музеев на различные социальные слои населения, поддерживающие феминизм, сексуальные меньшинства, охрану окружающей среды и т. п. Этот этап положил начало дифференциации музейного предложения. С середины 1980-х гг. наметился отчетливый уход от социально-политической проблематики, характерной для «эпохи участия», и обращение к приоритетам экономического развития.

Ч. Лэндри пишет о том времени: «В ответ на структурный экономический кризис, наиболее наглядно проявившийся в упадке тяжелой промышленности, многие политики и администраторы постепенно подменили идеи участия в культуре во имя развития личности и сообществ идеями возможного вклада культуры в экономическое и физическое возрождение городов и регионов»<sup>49</sup>. Культурные институты стали рассматриваться как источник создания новых рабочих мест, что тесно связано с переходом от индустриальной к постиндустриальной экономике. Культурное разнообразие городов превратилось в важный элемент региональных и муниципальных маркетинговых стратегий, в частности направленных на создание положительного имиджа и привлекательности территории для привлечения инвестиций, а также международных специалистов. «Культурные продукты стали все больше восприниматься как и все прочие товары и услуги и, соответственно, их производство оказалось целиком во власти рынка»<sup>50</sup>.

Помимо тенденций культурной политики, еще одним важным фактором, повлиявшим на развитие рыночного подхода в музейном управлении, является сам механизм формирования доходов культурных институтов. Для этого механизма характерны различные источники финансирования: государство,

---

<sup>47</sup> Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки. СПб., Питер, 2001. С. 24.

<sup>48</sup> Александер В. Хрупкое равновесие между музеем и рынком. Из ресурсов электронной библиотеки сайта [www.culturalmanagement.ru](http://www.culturalmanagement.ru).

<sup>49</sup> Лэндри Ч., Пахтер М. Культура на перепутье. Культура и культурные институты в XXI веке. М.: Классика-XXI, 2003. С. 48.

<sup>50</sup> Лэндри Ч., Пахтер М. Культура на перепутье. Культура и культурные институты в XXI веке. С. 49.

корпорации, фонды и частные лица. Кроме того, сфера культуры оказалась в условиях постоянного сокращения государственных субсидий. При этом, чем больше музеи считались с интересами спонсоров, а именно с их желанием привлечь на выставки как можно более широкую аудиторию, тем более щедрое финансирование они получали. Отсюда возросло количество коммерческих проектов, например, выставок-блокбастеров, где вниманию значительного количества посетителей представляются шедевры мирового искусства. Постепенно, по мере адаптации к механизмам выделения средств, музеи начали нанимать на работу специалистов в области фандрейзинга, маркетинга, бизнес-администрирования. Согласно отзыву В. Александер, «эти люди изменили баланс властных полномочий, привнеся в управление музеями более деловой, практичный подход»<sup>51</sup>. Кроме того, для покрытия текущих затрат (те, что чаще всего не финансируются спонсорами) музеи открывают рестораны, кафе, книжные магазины, проводят специальные программы, лекции, организуют туристические поездки или художественные лавки, торгуют своими сувенирами, лицензируют промышленные образцы и изображения для их использования при изготовлении дорогой одежды, украшений, обоев, тканей.

Также необходимо отметить все более жесткую конкуренцию музеев за своего посетителя с четырьмя типами альтернативного времяпрепровождения, которые характерны для рынка свободного времени с преимущественной ориентацией на местных жителей (в основном тип 1) и для рынка культурного туризма (типы 2,3,4).

Согласно классификации, предложенной Ф. Котлером, первый тип включает различные занятия дома: просмотр телевидения, чтение, музыку, компьютер, садоводство и отдых с друзьями. Второй тип конкуренции — активный, включает посещение магазинов, ресторанов, кинотеатров, тематических парков, пикники на природе, посещение различных спортивных мероприятий. Третьим конкурентом считается участие в культурных и образовательных мероприятиях, кроме посещения музея, например, посещение театра или концерта, библиотеки, коммерческой галереи и различных образовательных курсов. Четвертый тип конкуренции включает другие музеи, чье количество значительно выросло благодаря капитальным проектам региональных и муниципальных властей последних десятилетий с целью возведения «представительных» культурных сооружений<sup>52</sup>.

Таким образом, музейная сфера, как и бизнес-организации, была озабочена «формированием доверия и узнаваемости к компании, которые могут впоследствии перерасти в симпатии, приверженность и крепкие взаимоотношения»<sup>53</sup>, причем не только между музеем и потребителями культурного продукта, сотрудниками, но и другими аудиториями, от которых не в меньшей мере зависит судьба учреждения. Это государство, корпорации, фонды и частный сектор. Бренд необходим музею для того, чтобы нивелировать возможные разногласия между структурами, распределяющими деньги, и непосредственным руководством музея, чтобы они разделяли и поддерживали философию учреждения, отражающуюся в инновационных проектах, креативных решениях и в четком видении будущего. М. Виллер, креативный

<sup>51</sup> Александер В. Хрупкое равновесие между музеем и рынком. . .

<sup>52</sup> См.: Kotler N., Kotler Ph. Museum Strategy and Marketing. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998. P. 39.

<sup>53</sup> Webster K. Branding the Non-Profit. Сайт Marketing Professionals [on-line]. Цит. 24.01.04. <http://www.marketingprofs.com/2/kwebster1.asp>.

директор агентства по созданию брендов высказывает свое мнение: «Будь то бренд или идентичность, ничего плохого нет в том, чтобы учреждение культуры имело четко сформулированную идею, цель, которая бы вела за собой всю организацию, причем она должна быть привязана к деятельности и назначению музея, ни в коем случае не навязанная искусственно»<sup>54</sup>.

Исходя из всего вышесказанного, перенос технологии бренд-культуры из сферы бизнеса должен быть произведен корректно, т. е. с максимально возможным учетом специфики музейного продукта и самого музея как учреждения культуры.

Сегодня продукт музея постепенно перемещается в сферу «рационального мышления», становится экономическим предложением, что означает следующее: он обладает потребительской ценностью и выбирается, исходя из доступных ему средств, полезностью каждого из благ и установившихся цен. Обычно, когда человек приходит в музей, он платит деньги за входной билет и/или экскурсионное обслуживание или, как принято считать в туристском бизнесе, за услугу, где музей является поставщиком услуг.

Музейный продукт действительно относится к сфере услуг. Он точно так же, как и услуга, обладает формальными признаками: неосвязаемостью, неотделимостью, непостоянством качества, недолговечностью и отсутствием владения. В этом их отличие от товаров, которые материальны и могут иметь отчетливые функциональные характеристики, а именно качество, прочность, надежность, то, что можно гарантировать.

Неосвязаемость услуг означает, что ее «нельзя продемонстрировать, т. е. до покупки услуги ее невозможно увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или понюхать»<sup>55</sup>. Несмотря на то, что музей обладает коллекцией осязаемых предметов, эмоции, которые они вызывают, являются неосязаемыми. «Переживания являются нематериальной характеристикой музея в то время, как услуги кафе или магазина относятся к связке продукт-услуга, которая преобразовалась из «чистого продукта» в «чистую услугу», — комментирует Л. Шостак, директор по рыночным исследованиям нью-йоркского отделения Citibank<sup>56</sup>.

Услуги музея специфичны: их можно только пережить, ощутить, их можно создать, в них можно принимать участие. Такие характеристики создают для музея определенные проблемы: услуги нельзя хранить.

Товары сначала производят, затем продают и потребляют; услуги сначала продают, затем производят и потребляют, их нельзя отделить от их источника. В музее образовательные и развлекательные элементы неотделимы от потребления услуги. Посетители находятся в положении, когда качество зависит от их ожиданий и отношения к предложенному. Поскольку процесс производства и потребления услуги связан с участием людей, имеется значительный риск непостоянства качества. Если качество товара можно проконтролировать, например, остановить конвейер, то услуга должна быть качественной изначально. Например, никто не может гарантировать, будет ли экскурсовод приветлив и дружелюбен к посетителю в конце рабочего дня после

---

<sup>54</sup> *Weller M.* Museums nowadays. Сайт Wolff Olins [on-line]. Цит. 20.03.04. <http://www.wolff-olins.com/Museumsnowadays.htm>.

<sup>55</sup> *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д.* Основы маркетинга. М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильямс», 2002. С. 629.

<sup>56</sup> *Shostack L.* Breaking free from product marketing // *Journal of Marketing*. 1977. № 41. P. 75.

8 часов обслуживания групп без перерыва на обед. А ведь именно от контакта с музейным сотрудником зависит общее впечатление от посещения музея.

Услуги не являются чьей-либо собственностью, в отличие от товаров. Посетитель музея может осматривать экспозицию, но не может требовать право распоряжения ее предметами. Муниципалитет может уверять местных жителей, что именно они владеют музеями, но на самом деле управление осуществляется только косвенно — через уплату налогов.

Однако музейный продукт — это не услуга в чистом виде, она не может быть приравнена к услугам парикмахера, прачечной или ремонта обуви. Музейный продукт, по словам Ф. Котлера — это «переживания, идеи, удовлетворение, которые больше нигде нельзя найти. Они происходят из аутентичных объектов природы, истории, науки и искусства, которые музеи хранят; чувственные переживания от встречи с красивыми интересными предметами, знания, которые можно получить через исследования или практику в музее»<sup>57</sup>.

Музейный продукт — это и переживание, и трансформация в логике авторов «Experience Economy». Когда человек покупает услугу, он покупает набор нематериальных действий, которые ему предоставляются. Когда он покупает переживание, то платит за время, которое он проведет, наслаждаясь незабываемыми событиями, которые для него инсценирует компания — как в театральной пьесе, и которые полностью вовлекают его в процесс»<sup>58</sup>. Однако трансформации «идут намного дальше, изменяя самого посетителя. Люди ценят трансформацию, потому что она обращается к самой сущности человека, к его ценностям, верованиям и установкам»<sup>59</sup>.

Прежде всего, музей предлагает трансформации (являющиеся сутью музейного продукта), которые невозможно создать без соответствующего контекста и который состоит из пяти базовых элементов:

- сам музей: здание, архитектура (интерьер и экстерьер) помещения.
- объекты, коллекции, выставки.
- материалы для интерпретации, например, таблички, бирки, доски информации, каталоги, путеводители.
- экскурсии и программы (лекции, конкурсы, фестивали).
- услуги, например, в кафе, в комнатах отдыха, в сувенирном магазине<sup>60</sup>.

Именно первые два элемента невозможно скопировать, они уникальны, аутентичны, провоцируют особого рода переживание — трансформацию, заставляют нас изменяться и лучше понимать самих себя. Посетителям нравится испытывать «настоящие чувства», которые могут предложить исторические, культурные и природные ресурсы.

Музейный продукт не только «способствует самовыражению, порождению смыслов, осознанию целей»<sup>61</sup>, т. е. трансформирует, но и вовлекает пришедшего гостя с помощью нескольких аспектов посредством инсценирования переживаний. Можно выделить четыре аспекта переживаний: развлечение, обучение, эскапизм (уход от действительности) и эстетизм.

<sup>57</sup> Kotler N., Kotler Ph. *Museum Strategy and Marketing*. P. 4.

<sup>58</sup> Gilmore J., Pine J. *All the World's a Stage*. Сайт Tom Tresser [on-line]. Цит. 15.11.03. <http://www.tresser.com/exp-economy.htm>.

<sup>59</sup> Consumption is an experience. Сайт Aventis [on-line]. Цит. 20.03.04.

<sup>60</sup> Kotler N., Kotler Ph. *Museum Strategy and Marketing*. P. 174.

<sup>61</sup> Лэндри Ч., Пахтер М. *Культура на перепутье. Культура и культурные институты в XXI веке*. С. 52.

Музейный продукт социален, он вовлекает в свою оболочку аспекты обучения, развлечения, эстетизма и вдохновения. Посетитель приходит в музей, как пишет Ф. Котлер, для того, чтобы встречаться, знакомиться с другими людьми, смотреть или принимать участие вместе с друзьями, семьей, коллегами, незнакомыми посетителями в действии (слушать экскурсию в группе, знакомиться в музейном кафе)<sup>62</sup>. Большинство посетителей ценит и помнит именно социальное взаимодействие. Поэтому некоторые музеи стараются увеличить вероятность богатого и разнообразного музейного переживания, превращаясь в «piazza» (площадь). Piazza определяется разнообразием возможностей, которые она предлагает, т. е. различными вариантами мероприятий и участием представителей всех возрастов. На piazza индивидуальная свобода не ограничена: вы можете сидеть на солнце, пить кофе, разговаривать с друзьями, играть с внуками, делать покупки и т. п.<sup>63</sup>

Итак, структура музейного продукта состоит из трех уровней. Сердцем музейного продукта являются трансформация и переживания, которые находятся на первом уровне и включают 4 аспекта (обучение, развлечение, эстетизм и эскапизм). Второй уровень — это стандартные услуги музея. Третий уровень включает социальную оболочку музейной трансформации, переживаний и стандартных услуг.

Исходя из вышесказанного, музейный продукт — это сложный комплекс услуг, эволюционировавших в трансформации, и переживания, которые состоят из эстетического, развлекательного, образовательного аспектов и эскапизма. Переживание индивидуально, следовательно, непредсказуемо; «культурные институты не предрешают заранее, каким путем пойдет понимание, с какими столкнется проблемами и какие оно, в конечном счете, примет формы»<sup>64</sup>. Музейный продукт нематериален, в отличие от товара, хотя и основывается на материальном окружении (материальные предметы коллекций и выставок, здания).

Основываясь на структуре музейного продукта при переводе на язык бренда, получаем следующие результаты:

– структура музейного продукта отражает ценности, согласно модели Мыслительного Поля Бренда по Т. Гэду: духовные, ментальные (эмоциональные), социальные и функциональные;

– духовная ценность имманентно присуща сердцу музейного предложения, т. е. трансформации (удовлетворяющей потребности самовыражения и самореализации), которой характерны такие аспекты переживаний, как обучение и эстетизм;

– ментальная (эмоциональная) ценность заложена в музейном переживании с его двумя аспектами — развлечением и эскапизмом. По мнению Д. Лоуэнзала, «на свете мало людей, у которых настолько развит вкус и настолько хорошо образован, чтобы ценить прошлое только путем лицезрения предметов прошлого. Они только тогда могут пробудить какие-либо чувства, когда их «оживили». . . лучше общее наслаждение историей, чем вообще

<sup>62</sup> См.: Kotler N., Kotler Ph. *Museum Strategy and Marketing*. P. 35.

<sup>63</sup> См.: Bradburne J. *The Museum Time Bomb: Overbuilt, Overtraded, Overdrawn*. Сайт *Doors of Perception Magazine* [on-line]. Цит. 03.05.04.  
<http://www.doorsofperception.com/Features/details?page=2&print=1>.

<sup>64</sup> Лэндри Ч., Пахтер М. *Культура на перепутье. Культура и культурные институты в XXI веке*. С. 57.

никакого, легкая игра с прошлым, чем вообще никакой»<sup>65</sup>. При наибольшем акцентировании эмоциональных ценностей, музеи могут создавать конкурентное преимущество на рынке культурного туризма перед другими музеями и учреждениями культуры, традиционно ориентированными на духовные ценности. Однако в конкуренции с индустрией развлечений, которая основывается на инсценировании развлекательных переживаний, на рынке свободного времени именно духовная ценность бренда, порожденная аутентичными предметами, «хранящими память прошлого», становится преимуществом музея.

– функциональная ценность бренда музейного продукта соотносится с качеством стандартизированных музейных услуг (кафе, сувенирный магазин, экскурсии и т. д.), т. е. с третьим уровнем;

– социальная ценность присуща четвертому уровню в структуре музейного продукта, где находится социальная оболочка всех предыдущих трех уровней: трансформаций, переживаний и услуг;

Музей может владеть целым портфелем брендов, которые содержат различные идентичности, направленные на самые разные аудитории.

Архитектура бренда музея может быть представлена следующим образом:

– структура портфеля бренда распределена в иерархии, где на вершине находится корпоративный бренд (например, Бостонский музей науки), а музейные продукты чаще всего являются суббрендами, например, выставки «Секреты старения», «Секреты льда» и т. п.;

– обычно роль побуждающего бренда выполняет корпоративный бренд, однако в случае рекламной компании новой выставки-блокбастера, например, выставки «То самое кольцо», где хитом программы является кольцо из фильма «Властелин колец», а также 900 костюмов, сделанных вручную, сотни масок Орков, миниатюры легендарных мест сражений, меч Арагорна и т.п., корпоративный бренд Бостонского музея науки выступает в роли поддерживающего, т. е. гарантирующего содержательность выставки, качество ее представления публике и массу незабываемых впечатлений;

– стратегия архитектуры бренда музея представлена в виде бренд-дома с побуждающей ролью родительского (корпоративного) бренда, где ключевые ценности охватывают все музейные продукты, обеспечивая доверие посетителей.

Музей, как уже было отмечено ранее, имеет черты организации сферы услуг, где очень важно создавать комфортные психологические условия для более качественного восприятия музейного продукта. Эти условия создаются людьми, сотрудниками музея. В рамках создания психологического комфорта наибольший акцент делается на внутренние коммуникации бренда, которые знакомят сотрудников с идентичностью бренда и его ценностями. Если процесс интериоризации бренд-культуры прошел успешно, тогда у музея есть все шансы на создание в восприятии посетителей прочных марочных ассоциаций с организацией и личностью, основанных на восхищении, уважении и симпатии, на доверии к музейным продуктам, являющимся суббрендами.

Самым сложным аспектом в процессе создания бренда является выбор стратегии. Этот выбор обусловлен необходимостью сохранения баланса между традиционной миссией музея и его ориентацией на запросы посетителей. Эти две цели обычно находятся в постоянном конфликте, разделяют музей на два

---

<sup>65</sup> Цит. по: *McLean F. Marketing the Museum. London, Routledge, 1997. P. 22.*

лагеря — «жрецов» (сотрудников фондовых отделов, исследователей) и «тусовщиков» (сотрудников отдела маркетинга, связей с общественностью), по терминологии В. Сорокина, российского специалиста в области музейных PR-технологий<sup>66</sup>.

Ключевым условием для выработки стратегии бренда является определение целевого рынка. В музейной практике есть много примеров, когда музей не знает, на каком рынке он предлагает свой продукт: на рынке свободного времени или культурного туризма.

По мнению Д. Адамса, пионера в области связей с общественностью и маркетинга в музейной среде, «музеи находятся в уникальном положении для того, чтобы получать большую прибыль в будущем от растущего количества культурных туристов... индустрия туризма будет постепенно осознавать, насколько важны американские музеи и другие культурные достопримечательности для успеха бизнеса. Принятие музеев туристской индустрией и рост рынка культурного туризма способствуют позиционированию музея как главного источника привлечения туристских долларов»<sup>67</sup>.

Музею во всех отношениях выгодно ориентировать свой продукт на культурных туристов. Однако культурный туризм для музея имеет свои «подводные камни». Прежде всего, многочисленные группы создают большие физические и психологические помехи остальным посетителям музея в качественном восприятии музейной коллекции и выставки, и когда большую часть музейных посетителей составляют туристы, местное сообщество получается отрезанным от доступа к музею, в том числе и завышенной стоимостью билетов.

Получается, что стратегия бренда музея должна балансировать не только между традиционной миссией и предложением переживаний, но также основываться на точном знании, кто его потребитель: культурный турист и/или местный житель. Важной характеристикой бренда является лояльность потребителей, возможно приоритетная ориентация именно на местных жителей (которые могут стать постоянными посетителями, «друзьями» музея) или, как предложил Дж. Брэдберн, на «пользователей»<sup>68</sup> (в отличие от «приезжих посетителей» — туристов). Принятие музеем модели piazza обеспечит ему неоспоримое конкурентное преимущество, что позволит обрести уверенность в завтрашнем дне и станет залогом устойчивого развития.

**Зарубежный и российский опыт конструирования бренда.** Бренд-культура считается сегодня «высшим пилотажем маркетинга»<sup>69</sup>, и именно западные музеи морально подготовлены к ее внедрению. Кроме того, уже существует ряд положительных примеров внедрения технологии бренда, например, галерея Tate (Великобритания), которая в 2003 г. получила награду Cool Brand Leader. Далее в работе будут представлены некоторые из наиболее удачных и показательных. Это примеры создания бренда музея Шаулагер (Schaulager) и Объединения художественных музеев Сан-Франциско.

---

<sup>66</sup> См.: Музей и коммуникация. Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея им. П.В. Алабина. М.; Самара: СамВен, 1998. С. 17.

<sup>67</sup> Цит. по: Kotler N., Kotler Ph. Museum Strategy and Marketing. P. 53.

<sup>68</sup> Bradburne J. The Museum Time Bomb: Overbuilt, Overtraded, Overdrawn. Сайт Doors of Perception Magazine [on-line]. Цит. 03.05.04.

<sup>69</sup> Рельев А. Миф, приносящий миллиарды. Сайт Zoro [on-line]. Цит. 10.12.03.



*Музей Шаулагер (Швейцария).* «Если искусство не видят, оно мертво. Если искусство не сохранять, оно разлагается. Шаулагер — новый тип пространства для искусства».

Посетитель сайта музея Шаулагер в первую очередь видит эти слова. Они отражают суть бренда музея, направляют миссию и стратегию развития музея. В мае 2003 г. с открытием музея появилось новое место, совершенно непохожее на стандартную картинную галерею, место для искусства, для хранения, изучения, личного переживания и публичных выставок. С помощью команды специалистов из профессионального агентства по разработке брендов Wolff Olins был создан бренд, который помог отразить нестандартную миссию музея и позиционировать его как волнующее новое представление в мире искусства.

Краткие факты из истории музея следующие. Сердце музея составляет коллекция фонда Эмануэля Хоффмана. Основанный в 1933 г. Майей Хоффман-Штехлин, позже Сачер (1898–1989 гг.), фонд остается приверженным коллекционированию произведений современного искусства, тому делу, которое она начала со своим рано умершим мужем. Майя преследовала три цели посредством фонда: коллекционирование, сохранение и содействие развитию перспективных видов искусства. В 1941 г. коллекция была передана Кунстмузею в Базеле, а в 1980 г. Майя Сачер инициировала строительство первого в мире музея современного искусства. К тому времени коллекция настолько разрослась, что только небольшая ее часть могла быть выставлена в музее. Строительство нового музея Шаулагер стало возможно благодаря средствам фонда Лоуренц, оно началось в 1999 г. Шаулагер предстояло еще раз зайти на неизвестную территорию, чтобы продвигать современное искусство в духе Майи Сачер.

Шаулагер в переводе с немецкого означает «хранилище для просмотра» (viewing warehouse), эта идея возникла из основного вопроса: какой лучший способ выбрать для хранения, поддержки и использования искусства, когда оно не выставляется? Ведь только около 5–10 % престижной коллекции Хоффмана было представлено публике. Все остальные картины и предметы были просто упрятаны в ящики и заперты в фондовом хранилище. Идея «открытого хранилища» с созданием условий климат-контроля, которые бы сделали возможным доступ публики к картинам, легла в основу нового музея. Затем эта идея должна была стать основой превращения музея в центр изучения различных мероприятий, выставок и событий. Место, где коллекция является отправной точкой для творчества, активности, обучения и наслаждения, Шаулагер в качестве своей целевой аудитории выбрал специалистов: музейных сотрудников, реставраторов, кураторов, исследователей, учителей и студентов. Для них он будет открыт круглый год. Для широкой публики Шаулагер будет доступен только во время больших выставок, специальных событий и временных инсталляций.

Архитекторы Ж. Херцог и П. де Мерон построили уникальное здание для коллекции Хоффмана. Фасад здания представлен двумя гигантскими витринами, а вся остальная часть выложена из камней, извлеченных с места строительства, создается впечатление, что здание «выросло из земли». Оно имеет форму многоугольника с углублением с одной стороны, делая его похожим на «крытую площадь — piazza», которая в результате олицетворяет открытость и городскую жизнь.

С первого дня своего существования Шаулагер бросал вызов условностям, его дух лег в основу идентичности бренда. Бренд подчеркнул уникальность музея: это не еще одна галерея, а центр бурной деятельности. Предыдущая деятельность Шаулагер включала: выделение средств на поддержку ставки профессора современного искусства в университете Базеля, организацию семинаров, реставрацию, обеспечение площадкой для исследований и стимулирование рождения новых взглядов и идей по отношению к современному искусству. Бренд должен был придать индивидуальность новому пространству и объединить в одно целое многообразие мероприятий и деятельности вокруг одной четкой идеи, должен был обеспечить позицию музею Шаулагер как центру передовых идей в области развития современного искусства. Будучи ни выставкой, ни просто лабораторией, Шаулагер должен был стать чем-то серьезным, творческим и активным. Посредством совместной работы с кураторами, архитекторами и учредителями, группа разработчиков бренда начала исследование внутри самой организации, с самих сотрудников, для того, чтобы найти уникальную идею. И она ее нашла: концепция «Искусство работает» (Art Works) сразу же фокусируется на деятельности, которая буквально кипит вокруг искусства. Как отзываются бренд-мастера, «Искусство работает» относится к порождению новых смыслов и действию, это дух, который исследует границы современного искусства. Сам музей Шаулагер уже давно вел свою деятельность в этом направлении, а идея, выраженная в слогане, обеспечила интеллектуальную базу, которая придала осмысленность исследованию». Именно с этой позиции агентство Wolff Olins начало разрабатывать средства коммуникации бренда, которые смогли бы воплотить идентичность бренда.

«Слоган «Искусство работает» был создан для того, чтобы рассказать о том, что мы думаем и как ведем себя по отношению к искусству. Кроме того, графический образ должен был найти способ общения, коммуникации, что достаточно не простая, даже уникальная задача для музея Шаулагер». Специалисты по брендингу осознавали, что изображение не будет просто логотипом, а станет целой системой, которая могла бы реализовать их идею — «Искусство работает». Визуальный язык включал два уровня сообщения: передний план и фон. Первый план является типографским, функциональным, навешанным указательными знаками. План воздействует на посетителя по-разному, в зависимости от сообщения на знаке — информирующем или запрещающем. Второй уровень более текстурный, отражает энергию тех сил, которые окружают искусство: мысли, идеи, здание и пространство. Агентство Wolff Olins в тесном взаимодействии с архитекторами здания музея создало целую систему знаков как для публичных помещений, так и для закрытых, тем самым направив коммуникации бренда не только во вне, но и внутрь музея, воздействуя на его сотрудников (см. приложение 3).

Также как Шаулагер стал новым пространством в мире искусства, его бренд нашел новый способ общения, его визуальное представление отражает не консерватизм, а глубину, адаптивность и ум. Разработчики говорят, что «визуальный стиль сам стал языком, необычным и временами бросающим вызов».

Строительство Шаулагера было закончено в марте 2003 г., открытие состоялось в мае. Бренд придал индивидуальность музею, открытую для публики, проявляющуюся во всех коммуникациях — от рекламных сообщений до представления на сайте и в публикациях. По мнению бренд-мастеров из

агентства, создание бренда помогло музею Шаулагер кристаллизировать собственное понимание того, что он хочет сделать. «Искусство работает» — это вера в то, что искусство всегда должно быть активным, актуальным. Бренд создал богатую и адаптирующуюся основу, воплощающую эту веру в жизнь. Он вынес Шаулагер на мировую сцену и сам является уникальным, как этот музей.

*Объединение художественных музеев Сан-Франциско (США).*

Объединение художественных музеев Сан-Франциско (ОХМ) является организацией, которая управляет двумя публичными городскими музеями: музеем Майкла де Янга (de Young) и Дворцом Легиона чести. Агентство Wolff Olins работало над созданием нового бренда для родительской организации — ОХМ, а также брендов для двух музеев, входящих в ее состав. Каждый из брендов имеет свой собственный характер и четко указывает на то, какую позицию они занимают в структуре ОХМ.

Из истории музея Майкла де Янга можно выделить следующие факты: основанный в 1895 г., расположенный на территории парка Голден Гейт в Сан-Франциско, музей всегда был неотъемлемой частью города и любимым местом многих его жителей, а также приезжих гостей и туристов. К сожалению, в 1989 г. здание музея было сильно разрушено в результате землетрясения, поэтому планировалось построить новое здание к 2005 г. Для разработки проекта были приглашены архитекторы Ж. Херцог и П. де Мерон. Весной 2001 г. руководство Объединения обратилось в агентство Wolff Olins с целью создания бренда для нового музея. После рассмотрения предложения агентство выдвинуло идею создания бренда не только музею де Янга, но и Дворцу Легиона чести и всему ОХМ. Таким образом, изначальный проект был расширен до конструирования бренда все трем организациям.

ОХМ выделяет две основные цели в своей деятельности. Первая фокусируется на улучшении понимания деятельности музеев Объединения широкой аудиторией, на уточнении их отношений друг с другом, с городом и всем мировым художественным сообществом. Вторая цель — наделить музей более дружелюбными чертами по отношению к публике.

Основной задачей агентства стало создание брендов, которые смогли бы ясно и понятно донести до аудитории смысл существования Объединения и двух музеев, объяснить, какие у них принципы и ценности, познакомить их и вызвать чувство любопытства и возбуждения к музею де Янга и Дворцу Легиона чести.

Исследование рабочей группы касалось четырех типов взаимодействия с музейными посетителями, включавших расположение (городское или в парке), постоянные коллекции, архитектуру и специальные выставки. Они брали интервью с коллективом каждой из трех организаций, а также исследовали возможные ассоциации с брендами у жителей города, сотрудников других музеев и представителей мира искусств. Они пришли к выводу, что ключевая миссия Объединения состоит в представлении мировой коллекции искусства с привлечением как можно более широкой аудитории, или «в создании связи между людьми и искусством». Возбуждающее и глубокое музейное переживание должно содействовать укреплению связи между разнообразными элементами — такими, как культуры, идеи, предметы, временные периоды и географические пояса. Обладая ценными коллекциями, оба музея имели все возможности предоставить богатый контекст, который смог бы усилить связи не только с посетителями, но и с сотрудниками, донорами, художниками, чьи работы они выставляют, и с другими внешними учреждениями.

Для того чтобы создать более приветливый образ музеев, Wolff Olins предложило сократить названия музеев до «де Янг» и «Легиона чести». Далее работа сосредоточилась на разработке стратегий бренда, логотипов, архитектуры и на создании руководства по брендингу, отражающего индивидуальности всех трех организаций. «Мы нашли решение — наделить оба музея характером, индивидуальностью и в то же время сохранить четкую связь с родительской организацией», — рассуждают бренд-мастера.

Прежде всего, для музея де Янга была разработана совместными усилиями агентства и музейных сотрудников оригинальная концепция, которая содержит следующие пункты:

- интегрировать музей в парк, а парк в музей, воссоздавая идею «музея в парке»;
- объединить искусство и обучение как двух ключевых партнеров с целью общего обновления парка Голден Гейт;
- рассказать историю искусства обеих Америк, как никто до этого ее не рассказывал — через динамичное повествование предметов от древней Америки в эпоху мезолита до современной;
- соединить Сан-Франциско с миром через разнообразные коллекции и гастролирующие выставки;
- подтвердить, что искусство имеет огромное значение для всех нас, как для отдельных лиц, так и для целых сообществ;
- стать знаменитым американским музеем для прославления мощной силы и разнообразия города.

Создатели бренда считали, что новый музей де Янга должен стать образцом того, как музеи могут лучше интегрировать разнообразные коллекции, способствовать преодолению условностей, которые традиционно разделяли искусство на четкие категории, отражать идеи современного плюралистического общества для его лучшего понимания. Бренд должен стать идеальной пропорцией богатых музейных традиций и прогрессивных идей. Как и само здание, его яркая идентичность будет выразителем уникальности выставок, программ. По мнению музейных сотрудников, скоро каждый сможет подняться на башню нового де Янга, увидеть все части города (парк Линкольна, мост Голден Гейт, центр города и деловой район...) и ощутить чувство полноты и удовлетворения от посещения музея, который привел их в самое сердце Сан-Франциско.

Для музея де Янга был придуман следующий слоган: «Де Янг — открытая беседа с искусством» (The de Young — a public conversation with art). Расположенный в парке Голден Гейт, новый музей де Янга будет иметь открытый, приветливый вид. Дизайн здания и помещений будет вызывать у посетителей всех возрастов желание учиться и постигать все новое. Бренд музея де Янга говорит о движении, разнообразии и постоянном диалоге посредством коллекции зеленых листов, которые представляют «постоянно эволюционирующую коллекцию форм». Бренд отражает личность, энергичную, привлекательную и с прогрессивными взглядами.

«Легион чести — специальное место для каждого», — этот слоган был разработан для Дворца Легиона чести, который располагается в живописном месте вдали от дорожного движения с видом на залив Сан-Франциско и мост Голден Гейт. Вместе с уникальной коллекцией изящного искусства и шедеврами архитектуры Легион чести должен превратиться в спокойное красивое место. Визуальное изображение бренда Легиона чести выполнено в

форме цветка, который является для посетителей «окошком в прекрасный мир» Легиона чести. Это символ, который отражает красоту искусства и напоминает публике о том, что «оно (искусство) существует для тех, кто его переживает».

Результатом программы создания бренда стало четкое понимание сути трех учреждений: ОХМ, музея де Янга и Легиона чести, и их взаимоотношений. Это понимание нашло отражение в логотипе ОХМ, который включает элементы логотипа обоих музеев и тем самым говорит об их тесной связи. Агентство разработало ясные и пробуждающие чувства бренды, которые поощряют участие, понимание и энтузиазм публики. В данный момент представители агентства занимаются бренд-коммуникациями внутри музейного сообщества ОХМ и разрабатывают дальнейшую стратегию позиционирования бренда, которая позволила бы музеям и Объединению достойно существовать в XXI в.<sup>70</sup>

Таким образом, описанный выше опыт создания бренда на примере двух музеев (европейского и американского) в полной мере следует технологии бренд-культуры, причем с учетом музейной специфики. Общим и наиболее показательным для двух музеев является прогрессивность взглядов музейных лидеров, которые последовали многочисленным примерам из бизнес-сферы по созданию собственного бренда, который мог бы стать «знаковым для конкурентов и превратиться в новую парадигму управления в сфере культуры»<sup>71</sup>. Причем они не хотели подходить к разработке бренда непрофессионально, поэтому обратились к услугам агентства Wolff Olins, которое является самым известным консультационным агентством по созданию брендов в мире. Начиная с 1965 г., агентство воплощает в жизнь креативные и оригинальные идеи с помощью сотрудников 24 национальностей, говорящих на 17 языках. Агентство считает, что «наши клиенты амбициозны, чтобы быть лучшими, имеют смелость, чтобы столкнуться с трудностями, и воображение, чтобы переписать свод правил. Они позволяют нам поощрять их начинания, амбиции и видение»<sup>72</sup>. Именно созданный этим агентством бренд галереи Tate обеспечил ей в 2000–2001 гг. увеличение посетителей до 7,5 млн. (по сравнению с 4 млн. в 1999–2000 гг.) и принес престижную награду Cool Brand Leader в 2003 г.

Музей Шаулагер и ОХМ можно охарактеризовать как системы, открытые внешнему миру, а именно впускающие посторонних людей, в данном случае специалистов по созданию брендов из агентства, вглубь структуры и содействующие им в работе. Навыки командной работы коллектива музея, его заинтересованность не только в результатах своей работы, но и общего дела для дальнейшего благополучия, улучшения репутации и имиджа музея в глазах широкой публики внесли огромную лепту в процесс создания бренда.

Музейная специфика наглядно отразилась в поиске миссии и разработке стратегии бренда. Автор считает, что создатели брендов смогли найти «золотую середину» между традиционной миссией музея и ориентацией на запросы публики. Особенно оригинальной идеей отличился музей Шаулагер, совместивший в себе и хранилище, и выставочную площадь, создав тем самым «открытую площадку — piazza — для встречи с предметами или идеями, с

---

<sup>70</sup> См: сайт Fine Arts Museums of San Francisco, <http://www.thinker.org>; Fine Arts Museums of San Francisco. Сайт Wolff Olins, [http://www.wolff-olins.com/files/FineArtsMuseumsOfSanFranciscoFAMSF\\_Web\\_case\\_study.pdf](http://www.wolff-olins.com/files/FineArtsMuseumsOfSanFranciscoFAMSF_Web_case_study.pdf).

<sup>71</sup> Our Clients. Сайт Wolff Olins [on-line]. Цит. 26.08.04. <http://www.wolff-olins.com/ourclients.htm>.

<sup>72</sup> Our Clients. Сайт Wolff Olins [on-line]. Цит. 26.08.04.

Истиной и Красотой»<sup>73</sup>. Также важно отметить, что музеи четко представляли, для кого и на кого направлены внешние коммуникации бренда. Это знание помогло разработчикам не распылять усилия, а сфокусироваться на целевой аудитории, создав тем самым ясное и понятное сообщение с помощью элементов внешнего уровня бренда.

Российские музеи оказались в «ситуации предельного самоопределения»<sup>74</sup>, выбора своего пути развития в начале 1990-х гг., на 10–15 лет позже, чем их западные аналоги. За это время прогрессивно мыслящие российские коллеги сумели освоить азы языка бизнеса, а именно понятия «маркетинг», «менеджмент», «фандрейзинг», «паблик рилейшнз», во многих музеях были созданы новые отделы — развития, туризма, связей с общественностью, маркетинга. Однако технология бренда остается еще «под завесой» для музейных лидеров. Это обусловлено тем, что они ориентируются на опыт западных коллег, который в XXI в. включает всего несколько примеров технологичного создания бренда музея. Технология еще не тиражируется на Западе, однако скоро будет, ведь лучший опыт, особенно конкурентов, всегда перенимается очень быстро. Пока эта тенденция не дошла до России, в музейной практике присутствуют первые попытки создания бренда, основанные в большей степени на интуиции, видении будущего и энтузиазме музейных лидеров. Это опыт музея-заповедника «Ясная Поляна», крупнейших российских музеев — Эрмитажа и Русского музея, а также музея-заповедника «Куликово поле».

Государственный военно-исторический и природный музей-заповедник «Куликово поле» — молодой музей. Он был создан в 1996 г. на базе музея Куликовской битвы на Красном холме (Тульская область) по инициативе Тульской археологической экспедиции во главе с В. П. Гриценко. Музей получил статус федерального и стал одним из трех ратных Полей России (наряду с Бородинским полем и Прохоровкой). Уникальность этих трех музеев по сравнению с другими обусловлена тем, что основным экспозиционным объектом является само Поле, весь историко-культурный ландшафт в его многообразии и что на этой территории проживает население с собственными социальными и хозяйственными традициями (являющееся носителем наследия, присущего данной исторической территории). Изначально была заложена сложная архитектура бренда с возможностями ее расширения.

Основой для создания бренда послужила Концепция развития музея-заповедника «Куликово поле»<sup>75</sup>. Она разрабатывалась группой научных сотрудников музея-заповедника, московских специалистов из учреждений культуры, представителей администрации Тульской области и самой Тулы и т.д. Концепция развития определяла основные стратегические задачи бренда музея-заповедника в сочетании с тактическими задачами.

В Концепции была сформулирована миссия музея, которая вытекала из специфики музея-заповедника. Она состоит в сохранении историко-ландшафтного комплекса Куликова поля, в изучении и актуализации культурного наследия Куликовской битвы как определяющего события для

---

<sup>73</sup> Bradburne J. The Museum Time Bomb: Overbuilt, Overtraded, Overdrawn. Сайт Doors of Perception Magazine [on-line]. Цит. 03.05.04.

<sup>74</sup> Исследование «Историко-культурный потенциал республики Карелия: музеи, туризм». Сайт Музеи Карелии [on-line]. Цит. 15.07.04. <http://museums.karelia.ru/project/research.html>.

<sup>75</sup> Александровский А., Гласко М., Гоняный М. Музей-заповедник «Куликово поле»: концепция развития. Тула: Лев Толстой, 1999.

истории Российского государства, а именно в помощи современному жителю России в полной мере ощутить причастность к национальной культуре своего народа, обрести осознание своей национально-культурной идентичности, и в превращении этого культурного наследия в ресурс развития территории.

Также концепция отражала внутренний уровень бренда, его идентичность. Как у любого другого музея она включала духовное измерение, транслируемое посредством познавательных и эстетических переживаний музейного продукта, однако с течением времени, по ходу практической деятельности музея, она была расширена до включения функционального, социального и эмоционального измерений.

Концепция выделила основной рынок, на который должен ориентироваться музей-заповедник. Это рынок культурного туризма. Такой выбор был обусловлен значительной удаленностью объектов от крупных населенных пунктов — 130 км от Тулы, 330 от Москвы, 130 от Липецка, 110 от Рязани. Кроме того, она учитывала дифференцированный подход к различным аудиториям туристов, в частности выделяла две категории: организованные в составе группы и неорганизованные, например, автотуристы. Кроме того, были выделены перспективные ниши в структуре рынка культурного туризма — событийный туризм, религиозное паломничество и специализированный программный туризм.

Хозяйственная деятельность, обусловленная миссией музея-заповедника, открывает различные перспективы расширения бренда в сторону диверсификации музейного предложения. В конечном счете, Концепция развития музея-заповедника «Куликово поле» стала прообразом руководства по брендингу.

На сегодняшний день музей-заповедник имеет сложную архитектуру портфеля бренда. Подобно примеру зонтичного бренда Объединения музеев Сан-Франциско, музей-заповедник «Куликово поле» тоже представляется как бренд-дом с родительским брендом «Куликово поле». Он включает следующие суббренды: музейно-мемориальный комплекс на Красном холме (храм-музей Сергия Радонежского и колонна-памятник Дмитрию Донскому), музейно-мемориальный комплекс в п. Монастырщина (храм Рождества Пресвятой Богородицы, музей, памятник Дмитрию Донскому, аллея памяти воинам Куликовской битвы), объект «Прощеный колодец» (святой источник). Эти объекты фиксируют границы территории, в пределах которой произошло сражение 1380 г. Также в структуру бренд-дома входят: историко-этнографический музей в пос. Епифань и музейно-выставочный центр «Тульские древности» в Туле. Сегодня каждый суббренд в структуре бренд-дома наделен собственной идентичностью и индивидуальностью, и одновременно интегрирован в структуру родительского бренда в качестве ее неотъемлемого элемента.

С момента создания музея-заповедника были заложены основы сильной оргкультуры, которая затем отразилась в ценностях корпоративного бренда и способствовала усилению положительных ассоциаций с организацией и личностью среди контактных аудиторий музея. Она характеризуется дружескими, эмоционально насыщенными взаимоотношениями между сотрудниками, духом коллективизма, демократией. Руководство музея относится к персоналу как к высшей ценности, с уважением относится к его индивидуальной свободе, поддерживает дух творчества, поощряет стремление к самореализации.

Оргкультура музея-заповедника основывается на легендах, которые являются важным элементом внешнего уровня структуры бренда. Эти легенды чаще всего тесно связаны с событиями, происходящими в музее, некоторые из них носят юмористический характер, другие вызывают чувство гордости. Также оргкультура выделяет своих героев: «отца-основателя» — директора Владимира Петровича Гриценко — молодого, прогрессивно мыслящего, харизматического лидера; «героя-новатора» — зав. отделом туризма Андрея Владимировича Веревкина — творческого, инициативного, импульсивного; «героя-стабилизатора» — зам. директора по экономическому развитию Елену Станиславовну Гаврилину — общительную, приветливую, точную и аккуратную и многих других.

Руководство музея все годы работало над персонификацией корпоративного бренда через такие элементы внешнего уровня структуры бренда, как логотип и фирменный стиль. Логотип музея эволюционировал от изображения колонны-памятника, сильно напоминающего логотип музея-заповедника «Бородино», изображения храма Сергия Радонежского на Красном холме, и изображения ковыля к стилизованному изображению всадника внутри солнца. Прежние логотипы отражали только индивидуальность мемориального комплекса и не могли быть применены ко всему корпоративному бренду. Логотип «ковыль» отражал в лучшем случае только природоохранную деятельность заповедника.

Наиболее удачным является новый логотип, разработанный художниками и имеющий символический смысл. Конь является знаком войны и победы полководца<sup>76</sup>. Конь совмещает в себе все лучшие свойства нескольких животных: храбрость льва, зоркость орла, силу вола, быстроту оленя, ловкость лисицы. Солнце — «основной знак для подавляющего большинства народов, означающий божество жизни, источник жизни, жизненную силу. Как правило, солнце должно изображаться только золотым цветом. Золото означает «божественность, подвиг христианского мученичества (через очищение страданием)»<sup>77</sup>.

Своеобразным дескриптом бренда становится байлайн, помещенный под логотипом: «Куликово поле» — Государственный военно-исторический и природный музей-заповедник. Он помогает ускорить процесс распознавания зонтичного бренда при встрече с ним контактной аудитории. Фирменный стиль включает собственный набор шрифтов и цвет (золотой).

Сегодня логотип для создания целостности образа музея и наделения его индивидуальностью в оформлении большей части печатных изданий, рекламных проспектов, буклетов, сувенирной продукции и даже транспорта музея активно используется фирменный стиль и корпоративный. В 2003 г. был выпущен буклет музея-заповедника «Куликово поле», наглядно отразивший всю структуру бренд-дома, выполненный в одном фирменном стиле с присутствием корпоративного логотипа на обложке буклета, а также на каждом вложенном информационном листе, посвященном суббрендам. В данном случае родительский логотип играет побуждающую роль в контексте рынка, вызывает доверие к суббренду и наделяет его своими чертами.

С момента разработки и принятия «руководства по брендингу» значительно расширилась идентичность бренда. Прежде всего, к духовным

<sup>76</sup> См.: Энциклопедия символов, знаков, эмблем. М.: Локид-миф, 2000. С. 250.

<sup>77</sup> Похлебкин В.В. Словарь международной символики и эмблематики. М.: Международные отношения, 2001. С. 400.



ценностям прибавились ценности социальные через создание и внедрение интерактивных экскурсий в музеях «Тульские древности» и в музее в Епифани. Кроме того, идентичность бренда музея-заповедника включила функциональные ценности в связи с появлением сувенирных магазинов, кафе (Красный холм), а также по мере обустройства территории музеев: системы пиктограмм, санитарных зон и т. д.

Основной объект показа посетителям — Поле — имеет огромный потенциал для интерпретации исторического события, однако для большего эффекта эстетические переживания, относящиеся к духовным ценностям идентичности бренда, должны быть дополнены развлекательными переживаниями и переживаниями эскапизма, т. е. эмоциональными ценностями. Для этого в музейное предложение было включено два фестиваля: военно-исторической реконструкции и авторской песни. Все игровые программы музея-заповедника, помимо обучающих и эстетических переживаний, включают развлекательные и эскапистские переживания как часть музейного предложения: «Почувствуй себя купцом начала 20 века», «Проживи один день из жизни наших предков».

Основное событие в течение года для музея-заповедника — это празднование годовщины Куликовской битвы. Этот музейный продукт является наиболее конкурентоспособным в общем музейном предложении, так как отражает все ценности идентичности бренда с основным акцентом на эмоциональную и духовную его составляющую. Программа праздника включает: воинские ритуалы, принятие присяги, панихиду по убиенным вождям и воинам, павших за Отечество во все времена, театрализованное представление, аттракционы и русские забавы, Краснохолмскую ярмарку, показательные турниры участников фестиваля военно-исторических клубов, средневековое сражение, выступление фольклорных ансамблей и звезд Российской эстрады. Именно праздник годовщины Куликовской битвы воспитывает лояльность посетителей к корпоративному бренду, которые из года в год приезжают на Куликово поле в третьи выходные сентября.

К сожалению, праздник такого масштаба проводится на Куликовом поле только один раз в год. Для того чтобы привлечь туристов в музей-заповедник, были разработаны другие мероприятия и праздники, например, Епифанская ярмарка (август), военно-спортивная игра «Марш-бросок» (декабрь), Фестиваль авторской песни (май–июнь), а также ряд туристских программ: от однодневных экскурсий до отдыха в детском палаточном лагере «Бивак на Куликовом поле» и на базе частных домохозяйств «К бабушке в деревню».

Конечно, бренд музея-заповедника, создаваемый нецеленаправленно и непоследовательно, имеет ряд недостатков. Прежде всего, это касается стратегии позиционирования бренда на разных рынках. В рекламном сообщении, где представляется общая информация, ориентированная на массового потребителя музейного продукта, не учитываются отличные по своей природе потребности туристов и местных жителей, специфика рынка культурного туризма и свободного времени.

Кроме того, не проводился анализ имиджа бренда музея, а также потребностей посетителей, что замедляло реакцию на их изменения и заставляло сотрудников отдела туризма разрабатывать новые программы почти что «наугад». Также следует отметить существенное отличие музея-заповедника «Куликово поле» от зарубежных аналогов, которое состоит в «закрытой» модели управления музеем. Она почти не подразумевает механизма обратной

связи с потребителями музейных продуктов (кроме музея «Тульские древности»).

Несмотря на недостатки, уже сегодня создаваемый бренд музея-заповедника приносит первые плоды, выразившиеся в повышении конкурентоспособности музея, прежде всего, на рынке финансирования (в большей степени из государственного бюджета, а также из некоммерческих фондов). Репутация музея оказала положительное влияние на принятие решения Коллегией Министерства культуры в декабре 2003 г. об утверждении «Программы развития музея-заповедника на 2004–2007 гг.». Несмотря на то, что утверждение Программы имело больше имиджевый характер, информация в СМИ позволила привлечь внимание к бренду музея-заповедника потенциальных инвесторов из бизнес-сферы. Также бренд музея-заповедника помог наладить крепкие взаимоотношения со спонсорами — крупными и средними предприятиями Тулы, которые на каждое музейное мероприятие выделяют либо свою продукцию, либо денежные средства.

Молодые, энергичные и инициативные сотрудники на сегодняшний день идентифицируют себя с корпоративным брендом музея-заповедника «Куликово поле». Именно их приверженность общему делу, целеустремленность, желание самореализации вносят огромный вклад в создание бренда и укрепление его конкурентных позиций.

Так на примере трех конкретных музеев — американского, европейского и российского — выглядит технология конструирования бренд-культуры с целью повышения конкурентоспособности музея на нескольких видах рынков, в условиях конкуренции за посетителя, финансовые и кадровые ресурсы.

Первые успешные примеры внедрения бренд-технологии в музеях неминуемо приведут к ее тиражированию в сфере культуры. В России, в связи с возможными изменениями в экономико-правовой базе учреждений культуры музеи будут поставлены перед необходимостью управленческих и маркетинговых нововведений. В таких условиях основной задачей музейных лидеров становится сохранение баланса между традиционной миссией и рыночной ориентацией. Именно бренд-культура обладает всеми качествами для гармоничного сочетания духовных, эмоциональных, социальных и функциональных ценностей организации и ее продукта.

*Наталья Федянина*

### **Ресурсный центр в системе региональной культурной политики**

Ресурсный центр — достаточно новое для России явление в некоммерческом секторе, относящееся к последним 10–12 годам. Примерно с 1997 г. началось активное формирование ресурсных центров (РЦ) в сфере культуры. Ресурсный центр было принято считать поддерживающей инфраструктурой сетевого способа деятельности. Но на сегодняшний день сети находятся в кризисной ситуации, а ресурсные центры продолжают развиваться и видоизменяться. Возникает предположение, что нынешний ресурсный центр представляет собой совсем иную структуру, нежели считали в самом начале его становления.

Предварительная гипотеза включает три базовых положения:

– РЦ есть не только концентрат различных ресурсов для поддержания и развития организаций культуры в регионе, но и сам является ресурсом (инструментом) региональной культурной политики;

– РЦ может функционировать как инструмент управления для органов власти (или отдельной крупной организации) или как инструмент координации для профессионального сетевого сообщества;

– РЦ можно рассматривать как инструмент демократизации управления в сфере культуры и подготовительную структуру для формирования сетевых «околокультурных» сообществ.

В статье рассматриваются РЦ семи регионов: Архангельской, Псковской, Смоленской, Нижегородской, Вологодской, Новгородской областей и Республики Карелия.

Четыре понятия являются базовыми для определения ресурсного центра: культурная политика, ресурс, сети и регион.

**Культурная политика.** Культурная политика — система согласования мнений и взглядов на культуру. Однако это не просто система согласования взглядов, а борьба интересов, которая была проиграна одному единственному субъекту — государству. В действительности и сегодня ситуация еще остается такой, что культурная политика = государственная культурная политика. Но современные тенденции таковы, что только командно-административных и экономических рычагов для управления культурой уже недостаточно. А как делать это иначе государство попросту не знает. Появляется потребность в ином ресурсе, ключевом для постиндустриального мира — в информации. Контроль над информационными потоками позволяет вернуть себе лидирующую роль, ненавязчиво подключить механизм общественного участия, а, по сути, создать его видимость.

Иной подход основан на реальном намерении государства и желании других (новых) субъектов культурной политики совместно формировать окружающую среду, в процессе активной коммуникации вырабатывать приоритеты деятельности, вовлекать культурное наследие в экономическое развитие, поддерживать инициативу. Такой подход означает демократизацию процесса управления и втягивания в него всех заинтересованных субъектов, разделение ответственности за судьбу культуры и общества с самим обществом.

**Ресурс.** Отличительная характеристика ресурса — полезность, возможность использования для достижения определенной цели. «Быть ресурсом — это значит быть взвешенным, измеренным в различных системах координат, быть соотнесенным с различными горизонтами актуального и потенциального преобразования»<sup>78</sup>. Остальные его потребительские качества второстепенны<sup>79</sup>, например, возобновляемость, доступность, мобильность и пр.

Появление слова «ресурс» в названии «ресурсный центр» неслучайно. Это значит, что организация представляет собой концентрат ресурсов для осуществления некой целевой деятельности. Кроме того, по мнению Жидкова<sup>80</sup>, именно наличие ресурсов и возможностей их распределения является ключевой

<sup>78</sup> Щедровицкий П.Г. Региональное развитие и культура: постановка проблемы // Программирование культурного развития: региональные аспекты. Вып. 1. М., 1991. С. 5–16.

<sup>79</sup> Жолобов Ю.В. Информация как категория управленческих коммуникаций. Доклад, 2002. Библиотека сервера «Культура: Политика. Планирование. Менеджмент» [on-line]. [www.culturalmanagement.ru](http://www.culturalmanagement.ru).

<sup>80</sup> Жидков В.С. Государственная культурная политика // Ориентиры культурной политики. № 6. 2001. Библиотека сервера «Культура: Политика. Планирование. Менеджмент» [on-line].

чертой субъекта культурной политики. И, соответственно, уже в названии центра содержится намек на его связь с культурной политикой.

Для различных подходов к культурной политике как управленческой категории характерно различное понимание ресурса. Целью первого подхода является сохранение власти, поддержание существующей системы управления и сложившейся сети государственных учреждений культуры. В нынешних условиях старая система задыхается, причем не столько от нехватки финансовых вливаний, сколько от отсутствия видения путей развития, информации, квалифицированных специалистов. Длительный кризис в финансировании «аукнулся» критическим отставанием отрасли от современных процессов.

Ресурсы реализации культурной политики во втором подходе иные. Поскольку эта политика основана на общественном участии, на интересе общества, то необходимым стимулом для втягивания различных социальных групп в культурный процесс и превращения их в потенциальных партнеров является предложение со стороны сферы своих ресурсов в совместное пользование. Культурные ресурсы здесь рассматриваются как ресурсы социально-экономического развития общества, конкретной территории, данной заинтересованной группы. Требуется принципиально новое умение — умение развернуть их в ином типе деятельности, выявить, что интересно партнерам.

Между двумя культурными практиками и отношением к ресурсам прослеживается четкая взаимосвязь. Вложение в культуру в определенный момент дает свою отдачу — приток в сферу знаний и компетенции, которые «увидят» возможности в этой области. И наоборот, предложение со стороны сферы своих культурных ресурсов притягивает дополнительные инвестиции общества. В процессе партнерской деятельности происходит развитие и общества и культуры, т. е. сфера получает в качестве обратной связи ресурс для развития себя.

**Сети.** В отличие от большинства исследований, связывающих с сетями большие надежды на преобразование окружающей действительности, нам представляется, что они — не что иное, как новый способ взаимодействия, этакий этикет современности. В наше время дурной тон не состоять в паре-другой сетей. И кризис сетей, довольно активно обсуждаемый, связан всего лишь с переоценкой этого явления. Сеть — это самая мягкая форма взаимодействия между организациями, не предполагающая обязательного совместного действия.

Хотя совместная деятельность не является целью сети, в результате развития контактов между ее участниками рождаются коалиции, проектные партнерства или ассоциации. Природа сетевого взаимодействия получается идеально-коммуникативной, а не рационально-функциональной. В чем же смысл участия в сети, если можно вступать в контакты и просто с отдельными нужными организациями? Ответ: в доступе к сетевому ресурсу.

Сетевой ресурс составляется из совокупности ресурсов входящих в сеть участников, создается в процессе коммуникации и информационного обмена, накапливается по результатам реализованных проектных и иных действий. Он складывается из всего этого и, в то же время, больше суммы своих составляющих. Предназначение сети и ее привлекательность — в формировании и устойчивом воспроизводстве своей добавочной стоимости сетевого ресурса, нового качества, которое дает данная конфигурация социального взаимодействия.

К добавочной стоимости сети можно отнести чувство причастности к группе, лоббистскую поддержку партнеров, непрерывное образование, взаимную рефлексию (экологичность действий), рост интереса к своим занятиям (сеть как игра), новые перспективы и возможности и т. д.

С точки зрения культурной политики сети обладают важным свойством: они транспрофессиональны и транстерриториальны. Это означает, что причастность к сети не только делает сильным и значимым объединение однородных организаций, таких как учреждения культуры региона, но и может привлекать организации других сфер и территорий.

Сеть выводит своих членов за узкопрофессиональные (узко-организационные) рамки, позволяя взглянуть на работу со стороны. Могут возникать самые неожиданные решения и формироваться эффективные конфигурации из участников, подкрепленные необходимыми ресурсами — «от каждого по способностям и возможностям». Вход в сеть открыт для всех заинтересованных субъектов.

Транспрофессиональность в сетях — пока редкое явление. Для ее осуществления нужно, чтобы представители разных типов и сфер деятельности увидели интерес друг в друге, потребность в новых для себя ресурсах, ощутили общую проблему. Именно в таких конфигурациях партнеров были бы востребованы культурные ресурсы. А в качестве лучшей объединяющей темы может выступить единая территория проживания и деятельности — регион.

**Регион.** Регион — некая территория, имеющая границы. В зависимости от масштаба это может быть район, город, область, объединение нескольких областей или даже государств. Контуры границы региона охватывают территории, обладающие общностью, специфическими чертами по ряду признаков. С этой точки зрения, в один регион могут входить даже не соприкасающиеся между собой географические области.

Каким образом происходит самоопределение региона, как выявляется его специфика? Только в сравнении со спецификой других регионов<sup>81</sup>. И происходит это путем участия во взаимовыгодном обмене с внешним миром. Региональное предложение в данной сделке — собственная уникальность, неповторимая конфигурация местных ресурсов.

При соотнесении регионов с глобальными процессами выявляется их иерархическая система, которая укладывается в некоторое представление о прогрессе: регион-столица (центр), регион-провинция, регион-периферия (зависимая окраина). Попадание региона в тот или иной статус неоднозначно, он одновременно может быть и столицей, и периферией в разных типах деятельности.

С точки зрения культурной политики в России четко выделяются несколько регионов, и Северо-Запад — один из них. Это регион-граница, инновационный, активный в проектной деятельности, зона развития. Источник его активности — в той самой двойной принадлежности. Пограничные государства-соседи постепенно осваивают эту зону, поддерживая совместные проекты, участвуя в обменах специалистами, образовательных программах.

Поволжье — регион-столица, занимает лидирующее положение по отношению к культуре и поддержке культурных инициатив. Явно сформированный конструкт, связанный с интересами и позицией политической

---

<sup>81</sup> Дукельский В.Ю. Культурная регионалистика: Лекция на экспертно-аналитическом и проектном семинаре «Менеджмент сетевых проектов, или как сделать сетевой проект» (г. Сосновый Бор, 25–28.02. 2003). Сервер «12+» [on-line]. [www.12plus.ru](http://www.12plus.ru).

команды у власти. Характерно даже название основного мегапроекта, реализованного на территории, — «Культурная столица». Такой подход стратегически верен для удержания многонациональной территории от всплеска национализма и ослабления государственной власти.

Упомянутые регионы являются самыми инновационными в культурном плане, «авангардным эшелон» для других территорий страны. Неслучайно, что именно там зародилось и существует такое явление как «ресурсный центр в сфере культуры».

Для исследования были отобраны центры семи регионов России, из них пять находятся в Северо-Западном федеральном округе: Архангельск, Вологда, Псков, Петрозаводск, Нижний Новгород, Смоленск, Великий Новгород<sup>82</sup>.

Судьбы РЦ в сфере культуры сложились более счастливо, чем у РЦ некоммерческого сектора. Государство не только заинтересовалось деятельностью ресурсных центров в сфере культуры, но и активно включилось в процесс их создания. Учредителями подавляющего большинства культурных РЦ являются региональные комитеты культуры. Из этой схемы выбиваются всего несколько центров<sup>83</sup>. Смоленский региональный ресурсный центр «Культура», располагающийся на базе отдельной организации — Смоленского государственного музея-заповедника, являющегося крупнейшим учреждением культуры области, и региональная общественная организация «Нижегородский центр поддержки и развития музеев», возникшая из гуманитарных Интернет-проектов программистов Нижегородского государственного университета.

Для более глубокого изучения перечисленных центров был проведен экспертный опрос, который включал две выборки — руководители РЦ и пользователи/партнеры РЦ.

---

<sup>82</sup> По сути, это все известные на сегодняшний день региональные ресурсные центры. Из рассмотрения было исключено Ленинградское областное государственное учреждение культуры «Музейное агентство» (при ближайшем изучении, данная организация по своей деятельности оказалась ближе к понятию «музей-заповедник» нежели «ресурсный центр»).

<sup>83</sup> Возможно, таких центров на самом деле больше (например, межрегиональное общественное движение «Содружество музейных работников Поволжья»), но они не укладываются в сложившиеся представления о форме РЦ.

Таблица 1

## Сравнительные характеристики региональных ресурсных центров

	Архангельск	Великий Новгород	Вологда	Нижний Новгород	Петропавловск
Дата создания	06.01.1999	12.01.2001	15.12.2000	Май 2000	1998
Форма организации	Государственное учреждение	Государственное учреждение	Государственное учреждение	Региональная общественная организация	Государственное учреждение
Деятельность (услуги для организаций культуры)					
Новостная деятельность, а именно:	X	X	X	X	X
– собственное периодическое издание;	X	–	X	–	X
– поддержка новостных Интернет-сайтов	–	X	X	X	X
– сотрудничество с информационными агентствами и СМИ	–	X	X	–	X
Web-дизайн	–	X	X	X	–
Сопровождение интернет-ресурсов	–	X	X	X	–
Предоставление технических ресурсов	–	X	–	–	–
Проведение мероприятий, а именно:	X	X	X	X	X
– оргподдержка;	X	–	–	–	X
– PR-поддержка;	X	X	X	X	X
– техническое обеспечение	X	X	X	–	X
Образовательные услуги:	X	X	X	X	X
– проведение семинаров;	X	X	X (по информатизации)	X	
– специализированная библиотека	–	–	–	–	
Консультации:	X	X	X	X	X
– технические;	–	X	X	X	–
– информационные;	X	X	X	X	X
– юридические;	–	–	–	–	–
– проектные	X	X	X	–	X
Издательская деятельность	X	X (рекламные материалы)	–	X	X
Проведение исследований	–	–	X	–	–

	Архангельск	Великий Новгород	Вологда	Нижний Новгород	Петро
Разработка программ и проектов	X	X	X (по информатизации)	X	
Другие услуги			Автоматизация Департамента культуры и областных учреждений культуры		
Пользователи услуг	Дома культуры Комитет по культуре областной Муниципальные отделы культуры Учреждения дополнительного образования культуры и искусства	Музеи Библиотека Дома культуры Образовательные учреждения культуры и искусства Творческие союзы Театры Турфирмы	Все областные учреждения культуры Департамент культуры области Творческие союзы Турфирмы	Музеи	Нет данных
Партнеры (участвующие в формировании ресурсов центра)	Библиотеки Школы (ДШИ, ДМШ, ДХШ) Отделы культуры муниципалитетов	Государственные органы власти Библиотеки Музеи Дома культуры Профессиональные ассоциации в сфере культуры СМИ РЦ других регионов Зарубежные организации	Государственные органы власти Областные учреждения культуры Профессиональные ассоциации в сфере культуры Муниципалитеты Турфирмы ИТ компании РЦ других регионов	Профессиональные ассоциации в сфере культуры	Нет данных



	Архангельск	Великий Новгород	Вологда	Нижний Новгород	Петро
Источники финансирования	Бюджет Гранты Доходы от платных услуг	Бюджет Доходы от платных услуг	Целевое гос. финансирование Бюджет области Гранты Доходы от платных услуг	Гранты	Гранты

Если обобщить ответы ресурсных центров, то среди различных групп пользователей на первое место все они ставят региональные учреждения культуры, далее идут государственные органы управления культурой. Кроме того, для некоторых РЦ целевыми группами являются также турфирмы, образовательные учреждения культуры и искусства, СМИ.

75 % опрошенных пользователей считают, что региональный ресурсный центр необходим и должен находиться (25 %) при государственном органе управления культурой региона, 17 % полностью поддерживают деятельность центра и 17 % существующий РЦ не устраивает. Всего одна организация-пользователь заявила, что хотела бы создать альтернативный центр в регионе.

Свое участие в формировании ресурсов центра, вклад в его деятельность организации культуры видят, преимущественно, в виде предоставления информации, новостей и предложения проектных инициатив. Всего в двух анкетах была выражена готовность предоставлять центру свои помещения или специалистов.

Данные о пользовании услугами центров и предпочтениях организаций культуры отражены в табл. 2.

Таблица 2

Потребность в услугах ресурсных центров со стороны региональных учреждений культуры

Наименование услуги	Пользуются, % ответов	Хотели бы получать, % ответов
О Центре и его услугах не знаем	8	
Не пользуемся услугами	8	
Подписка на периодическое профессиональное издание (печатное или электронное)	83	83
Пользование новостными Интернет-сайтами Центра	42	75

Информационное обеспечение деятельности организации	42	67
Web-дизайн (изготовление сайтов и CD-Rom)	17	58
Сопровождение Интернет-ресурсов (поддержка и обновление)	8	33
Использование технических ресурсов Центра: Доступ в Интернет Работа на компьютере Ксерокопирование	25	50
Помощь в проведении мероприятий (конференции, выставки, акции, встречи, др.): – организационная поддержка; – PR-поддержка – техническое обеспечение	50	92
	33	58
	42	75
	25	50
Образовательные услуги: – участие в организуемых Центром семинарах – пользование специализированной библиотекой	42	67
	42	58
	8	33
Консультации и экспертиза: – технические; – информационные; – юридические; – проектные	33	50
	8	25
	33	33
	17	25
Возможность получения специализированной профессиональной литературы		33
Проведение исследований		17
Проектные предложения	33	50
Разработка программ и проектов	8	42

Основные выводы из проведенного опроса:

- региональные учреждения культуры заинтересованы в существовании ресурсного центра;
- они готовы участвовать в работе центра своими «информационными вкладами»;
- испытывают потребность преимущественно в информационных услугах.

В ожиданиях пользователей РЦ представляется как некая структура, занимающаяся переработкой информации. Из сырья, которое они предоставляют, и из моря внешней информации ресурсный центр должен выдавать информационные продукты — специализированные издания, Интернет-ресурсы, семинары, проектные инициативы, программы и проекты.

Полученную картину можно дополнить данными Архангельского центра относительно тематики наиболее востребованной информации. Центр периодически проводит анкетирования среди заведующих отделами культуры и директоров школ дополнительного образования. В основном интерес вызывают правовые вопросы, особенно региональной специфики, информация о грантах, фондах, возможностях повышения квалификации.

**Направления деятельности РЦ.** Анализ данных по региональным ресурсным центрам позволяет наметить основные направления их деятельности.

«Визиткой» центра является стандартный набор услуг, которые предоставляют не менее 6 из 7 центров:

– новостная деятельность. Безусловный лидер среди услуг центров. Все так или иначе осуществляют сбор и распространение оперативной профессиональной информации в регионе;

– проведение мероприятий. В большей степени информационная и PR-поддержка;

– образовательная деятельность, организация семинаров;

– консультации (информационные, реже проектные и технические);

– издательская деятельность;

– разработка программ и проектов. В этот пункт вошли социокультурные проекты, а также программы по информатизации, разработке проектов Интернет-сайтов, CD-Rom и локальных сетей.

Представители основной целевой группы (региональных учреждений культуры) помимо перечисленных заинтересованы в получении технических услуг — Web-дизайн, пользование компьютерной техникой и связью.

При создании такой нетрадиционной институции как РЦ каждый регион шел своим путем, и можно обозначить уникальность каждого ресурсного центра. Получаем следующую компанию, в которой сразу становится понятно «кто есть кто»:

– Архангельск — «методист»;

– Великий Новгород — «Web-студия»;

– Вологда — «типичный РЦ»;

– Нижний Новгород — «генератор БД»;

– Петрозаводск — «новатор»;

– Псков — «универсал»;

– Смоленск — «информационное агентство».

Большинство центров на Северо-Западе называют себя информационно-ресурсными, поскольку основной материал, с которым они работают — это информация. Информация и на входе, предоставляемая учреждениями культуры, и на выходе, в виде систематизированного информационного продукта.

По данным проведенного среди пользователей опроса, они готовы участвовать в деятельности ресурсного центра, формировании его ресурсов путем:

– предоставления информации;

– предоставления оперативных новостей о своей деятельности;

– предложения проектных инициатив.

То же самое относится и к услугам центров. Они все связаны с информацией (предоставление и распространение информации, знаний, опыта; экспертиза и консультации; образовательные услуги; информационная и PR поддержка). Даже когда центр предоставляет компьютерное оборудование, услуги связи или оргресурс (например, проведение мероприятий, координация проектов), то они тоже, так или иначе, связаны с доступом и работой с информацией. С течением времени, предоставление материальных ресурсов центрами сокращается. Воспроизводство своей основной деятельности и, соответственно, первичные ресурсы организации начинают обеспечивать

самостоятельно. В условиях современного информационного общества и огромных потоков информации отдельной организации сложно ориентироваться, выявлять тренды и определять пути развития. Задача центров предоставлять ресурс стратегического развития — структурированную аналитическую информацию.

При оценке деятельности центров неважно, является ли он только инструментом управления со стороны доминирующей организации или инструментом сетевой координации. Представляется возможным одновременное сочетание этих двух функций, а РЦ при этом принимается за способ демократизации менеджмента в культуре. Непременные условия такой ситуации:

- наличие активного культурного сообщества в регионе;
- РЦ как эпицентр активности такого сообщества.

Активность можно оценить по таким индикаторам, как интенсивность коммуникаций между специалистами и проектная деятельность.

Ресурсный центр, созданный как инструмент управления сферой культуры со стороны доминирующей организации (в нашем случае, таким субъектом является государственный орган управления культурой), может одновременно сочетать в себе характеристики инструмента координации сетевого профессионального сообщества. Т. е. эти два типа ресурсных центров не взаимно исключаемы. Именно такая ситуация наблюдалась в Псковском регионе и, в меньшей степени, в Вологодском, где в достаточно развитом и активном культурном сообществе РЦ занимает ключевую координирующую позицию. Увы, тесная связь с органами управления сделала РЦ заложником властных решений и в случае с Псковом привела позднее к его закрытию.

Несмотря на их значительную схожесть, РЦ очень разнятся по своей роли в профессиональном сообществе, уровню работы с информацией и т. д. Дать однозначное определение, полностью передающее понятие «ресурсный центр» можно, разве что, на достаточно поверхностном уровне. Например, ресурсный центр — это:

- сервисная инфраструктура для сферы культуры;
- концентрат ресурсов для поддержки и развития культуры региона;
- инструмент региональной культурной политики.

С учетом понятий, положенных в основу деятельности ресурсного центра, можно оценить его по следующим базовым признакам:

- отношение к ресурсам;
- способ взаимодействия;
- масштабы функционирования.

**Отношение к ресурсам.** В зависимости от того, на каком уровне происходит работа с информацией, роль РЦ варьируется в диапазоне от «накопителя» до «интерпретатора». «Накопитель» — начальный уровень для ресурсного центра. Осуществление сервисных технических функций (информатизация) и первичного уровня работы с информацией (сбор и распространение новостной информации, создание баз данных). «Интерпретатор» — высший и предельно возможный для РЦ уровень работы с информацией. Имеется в виду, что продвижение и реализация информационных виртуальных продуктов<sup>84</sup> — уже задача организаций культуры.

<sup>84</sup> Подробнее о стадиях информационно-ресурсного обеспечения см.: Лебедев А.В.

Информационные ресурсы как ресурсы управления // Музей будущего: информационный менеджмент / Сост. Лебедев А.В. М.: Прогресс-Традиция, 2001. С. 25.

РЦ не является организацией культуры, поскольку сам не создает культурных ценностей и может выступать в данных процессах как координатор или эксперт, но не как основной актор. Реализация информационных проектов в реальном пространстве и переход к созданию на их базе новых культурных ресурсов не его задача. РЦ ведет работу с информацией на стратегическом уровне (аналитика, исследования, проектирование), т. е. как с ресурсом для снижения неопределенности и принятия решений. Центр мобилизует культурные ресурсы и интерпретирует их как ресурсы социально-экономического развития территории.

**Способ взаимодействия.** Ресурсный центр по определению — инфраструктура развития сферы культуры, т. е. он существует для того, чтобы служить многим. Но уровень взаимодействия в сообществе определяется не количеством потребителей, а числом участников в формировании общего сетевого ресурса. Здесь речь идет не об учредителях центра (с этой точки зрения большинство центров созданы по подобию сети с одной доминирующей организацией). В данном случае под числом участников подразумевается количество организаций, выделяющих в общее пользование (ресурсному центру) часть любых своих ресурсов. При этом участники автоматически будут являться и потребителями, поскольку они готовы способствовать центру, только если заинтересованы в его деятельности и получают полезные для себя услуги.

«Управление» — крайний случай, когда одна организация (как правило, региональные органы управления культурой) пытается с помощью создания центра и формирования его ресурсов управлять сферой культуры. Безнадежный вариант, поскольку если другие не присоединяются к данной деятельности, а, в лучшем случае, пассивно потребляют услуги РЦ, значит, потребности в нем нет или она не осознается. Отношения между организациями сферы культуры — субъектно-объектные или административно-командные, если субъект управления — орган власти. В данной схеме центр выступает в качестве контролирующей информационные потоки инфраструктуры, проводника и мультипликатора господствующей политической идеологии.

«Координация» — случай, когда РЦ является органом формирования и координации сетевого сообщества. В идеале участников, создающих ресурсы центра, т. е. членов сетевого сообщества, может быть неограниченно много, поскольку сеть — открытая для всех заинтересованных субъектов система. Отношения между организациями — субъектно-субъектные. За счет обратной связи (информационных сигналов, голосования своими ресурсами) бывшие объекты преобразуются в субъекты, участвующие в процессе выработки приоритетов, управленческих решений. Роль ресурсного центра состоит преимущественно в поддержке коммуникации между субъектами.

**Масштабы функционирования.** Эффективная сеть должна быть трансгранична в профессиональном и территориальном смысле, полноценный регион должен быть включен в глобальные процессы. Это важные для культурной политики условия. Ресурсный центр в целях развития этой сферы культуры и региона в целом должен не только объединять вокруг себя учреждения культуры, но и привлекать другие субъекты общества, выходить на партнерские отношения с другими территориями.

Могут быть намечены несколько масштабов функционирования: отраслевой, региональный, федеральный, глобальный.

*Отраслевой* ресурсный центр служит только целям развития и интересам сферы культуры региона.

*Региональный РЦ* — мобилизация потенциала региона путем объединения культурных ресурсов с другими ресурсами местного сообщества, транспрофессиональное сетевое сообщество, включение общественности в процесс культурной политики. Поиск собственной идентичности в ряду других регионов.

*Федеральный РЦ* — институт ресурсных центров способствует развитию горизонтальных партнерских связей между регионами, укреплению государственности. Уход от «местечковости» (внутрирегиональный взгляд на специфику региона) и унифицированного подхода к регионам со стороны государства. РЦ позволяют подобно каркасным узлам инновационной активности проводить сборку огромной страны на принципах использования сильных сторон каждого региона.

*Глобальный РЦ* — высший пилотаж. Ресурсный центр сочетает в своей деятельности все предыдущие масштабы и способствует более активному включению региона в современные мировые процессы.

Попробуем теперь, исходя из направления наших рассуждений, дать определение идеальному РЦ, задающему стандарты деятельности.

Региональный ресурсный центр в сфере культуры — это инфраструктура социально-экономического развития региона, встраивающая его в глобальные современные процессы через активизацию участия местного сообщества в региональной культурной политике.

Чтобы быть субъектом культурной политики нужно иметь представление о путях развития культуры, которое, в свою очередь, строится на собственных целях и интересе. Нередко даже те, кто непосредственно связан с культурной деятельностью, учреждения культуры и создатели культурных ценностей, не имеют представлений о развитии культуры, а своим интересом участия в культурной политике считают улучшение собственного финансирования.

Между тем, ключевым ресурсом сегодня являются не финансы, а информация. И этот ресурс государство не может сосредоточить в своих руках, перекрыть кран и выдавать дозированно угодным структурам, т. е. оно не является уже единственным обладателем ресурсов.

Возможно, возникновение института ресурсных центров связано с необходимостью организации перехода к новой модели отношений. Частично отделив ресурсы от субъектов политики, мы создаем пространство равной коммуникации, где никто не довлеет над остальными. Есть, правда, и другой вариант, когда ресурсный центр является способом захвата контроля над ресурсами, управления информационными потоками и усиления власти одного или нескольких субъектов. Такая ситуация имеет право на существование и зависит от выбранного подхода к выработке культурной политики.

Можно назвать несколько требований, предъявляемых к субъекту культурной политики:

- наличие представления о желаемом состоянии культуры;
- постановка собственных целей культурной политики (интерес);
- знание о том, как реализовать эти цели (технологии, механизмы);
- обладание необходимыми для осуществления целей ресурсами.

Культурная политика может возникнуть только при условии, что есть много субъектов, удовлетворяющих перечисленным требованиям, и между ними осуществляется процесс конструктивной коммуникации. Этот процесс предполагает: существование разных мнений, выработку процедуры их обсуждения и реализации компромиссного решения.

Теперь, если посмотреть на требования к субъекту и условия существования культурной политики, можно выявить те «разрывы», которые имеются в реальном культурном пространстве и которые нужно «залатать». Перечислим их по возрастанию сложности проблем:

– обеспечение субъектов необходимыми ресурсами, в первую очередь, ресурсами для принятия решения — аналитической и стратегической информацией;

– организация процесса конструктивной коммуникации;

– активизация участия сообщества в политическом процессе, научение, повышение компетенции для выработки собственных видений и стратегии.

По сути, мы получили главные концептуальные задачи для ресурсного центра, который стремится совершенствовать региональную культурную политику и действительно способствовать развитию сферы культуры и региона. Такой ресурсный центр можно назвать влиятельным.

Но заметим, даже такой ресурсный центр не будет и не должен являться субъектом культурной политики. Его цель и задача — развивать культуру региона, обучать других выработке своего мнения и включению в процесс коммуникации. Если же РЦ имеет отличные от этого цели, играет «свою игру» на политическом поле, то это уже несколько иная организация. Именно отсутствием собственного «эгоистического» интереса РЦ отличается от субъекта культурной политики. Он не имеет права использовать общий ресурс и доверие сообщества для развития себя самого.

Итак, ресурсный центр не определяет культурную политику в своей зоне действия и во многом ограничен рамками развития культурного сообщества. Но есть предположение, что РЦ является более активным актором другого политического пространства — информационного. Соответственно, ресурсный центр есть субъект информационной политики.

Организация может считаться ресурсным центром, если целевым образом перерабатывает первичную информацию, от элементарного сбора и систематизации до интерпретации в продуктах знаний (исследованиях, проектах и т. п.).

Тип коммуникации задает способы поведения в пространстве информационных потоков и обменов. Имеем явную аналогию со способами взаимодействия, которые стремятся к сетевой информационной открытости, непрерывно длящейся коммуникации с другими субъектами информационного процесса.

Информационная политика — интерактивная форма коммуникации и особое ее содержание, которое может быть интерпретировано как производство и воспроизводство гуманитарного знания, и особый тип субъекта, принимающего определенные правила взаимодействия с другими участниками коммуникации.

Для ресурсного центра как субъекта информационной политики это означает прямую связь с освоением и использованием в своей деятельности информационных гуманитарных технологий и, в первую очередь, организации процесса интерактивной коммуникации.

Есть такой затертый в официальных бумагах термин «единое культурно-информационное пространство». Для ресурсного центра, действующего в сфере культуры, этот термин приобретает вполне рациональный смысл.

Если информационная политика может быть обозначена как система согласования мнений и взглядов на информационный процесс, то культурная

политика — это система согласования мнений и взглядов на состояние культуры. Под системой в данном случае подразумевается участие многих мнений в процессе конструктивной коммуникации, диалога. В этом смысле происходит заметное сращивание двух политик. Поскольку сутью информационной политики, собственно, и является процесс коммуникации, а мнения или цели субъектов относятся к представлениям о распределении информационных потоков, то получается, что без информационной политики невозможна и культурная.

Ресурсный центр как координатор пространства коммуникации субъектов культурной политики является при этом ключевым субъектом информационной политики. Более того, взгляды (представления, компетенция) РЦ на процесс коммуникации во многом определяют прогрессивность культурной политики. Представим себе, что ресурсный центр придерживается стратегии тиражирования и пропаганды только определенных образцов или, напротив, способствует свободному творчеству, перекрывает доступ к коммуникации отдельным субъектам или открывает равный доступ для всех. Разница существенная.

Одним из условий формирования единого культурно-информационного пространства в регионе является интегрирование в сферу культуры субъектов информационной политики. На сегодняшний день к таким связующим субъектам можно отнести только ресурсные центры, поэтому уже наличие РЦ характерно для регионов, которые осознали необходимость изменения и стали на путь прогресса.

Готовых рецептов того, как ресурсному центру стать влиятельным субъектом культурной политики не существует, но можно указать, какими чертами должен обладать центр, чтобы приблизиться к такому состоянию.

Учредителем РЦ в подавляющем большинстве случаев являются либо органы государственной власти (управления культуры), либо одна доминирующая организация. Но этот факт не мешает центру совмещать в себе и второй тип деятельности — координацию сетевого сообщества. Соответственно, принципиальной разницы между государственным и общественным РЦ нет.

Основных показателей перехода РЦ к более эффективному второму типу два: перечень и качество предоставляемых центром услуг; и активное организованное сообщество, в котором востребованы эти услуги. Поэтому помимо «работы над собой» центр должен работать на совместную организацию и активизацию профессионального сообщества в регионе.

Из-за нехватки активных сообществ культуры и отсутствия профессиональных организаций в регионе, именно государство является единственно возможным инициатором создания РЦ. Кроме того, оно имеет насущную потребность в подключении механизма общественного участия к разработке культурной политики и необходимы материальные ресурсы.

Проблемным моментом для государственных РЦ является их роль в региональной культурной политике: пропагандист или коммуникатор<sup>85</sup>. Направлена ли деятельность центра на продвижение «готовой» государственной политики или на стимулирование коммуникации и совместной с обществом разработки приоритетов. Очевидно, что влиятельный РЦ должен быть коммуникатором.

---

<sup>85</sup> Николаев И.А., Сологуб Е.С. Информационно-ресурсные центры культуры и культурная политика // Cultivate-Russia: Электронный журнал. Вып. 3, май. 2003. <http://www.cultivate.ru>.



Способом снижения степени влияния доминирующей организации на работу центра и культурную политику региона может быть технология распределения ресурсов и функций центра по нескольким территориям или институтам, т.н. распределенная многоцентровая система координации — сеть ресурсных центров. Последняя не состоится как институция развития региона, если не будет поддержки и участия в его деятельности со стороны заинтересованного местного сообщества. По смыслу это будет просто еще одна, дополнительная ступенька в административной вертикали.

Поэтому перед РЦ встает важнейшая задача, как мотивировать региональные организации, в первую очередь, учреждения культуры, чтобы они увидели смысл в сотрудничестве с центром и научились поддерживать такие партнерские отношения. Они должны воспринимать общие ресурсы центра как свои собственные. Обеспечить это можно путем организации полного и беспрепятственного доступа к ним для всех организаций-партнеров. Тогда появляется шанс изменить потребительское поведение «подопечных» организаций на более активное.

Вторым мотивом может быть получаемая выгода от участия в работе центра, т. е. предлагаемые им ресурсы должны представлять ценность для других организаций. Сюда же можно отнести возможности непрерывного образования сотрудников и собственное продвижение. Но наиболее рациональной причиной сотрудничества считается активизация проектной деятельности и, соответственно, увеличение дополнительного финансирования. Ресурсный центр и его ресурсы могут быть использованы организацией-партнером для разработки собственных проектов, включения в проекты других партнеров по их предложениям или участия в крупных партнерских проектах, не способных появиться и быть реализованными вне сети. Самая сильная интеграция между сообществами происходит лишь в рамках конкретных проектов, но это, в отличие от первого мотива, временная связь.

«Приоритет информационных ресурсов объясняется их ролью в процессе принятия решений. Если ресурсы определяются как условия достижения целей, то информация — это ресурс, необходимый для выбора решений»<sup>86</sup>.

В функции РЦ входят сбор, систематизация, анализ, адаптация и распространение (продвижение) информации. Для повышения эффективности центров зона их действий должна сдвигаться от работы с первичными сведениями к аналитическому и стратегическому уровням.

Стратегическая информация — это аналитика, развернутая в конкретной ситуации и использованная для принятия решения. Работа в зоне стратегической информации является ключевой для любого субъекта информационной политики.

На первый взгляд ресурсный центр не может действовать в зоне выше аналитической информации. Он должен пропускать сведения сквозь призму своей компетенции и выдавать во вне некоторые готовые аналитические продукты, «которые будут состоять из консолидированного индексированного информационного потока, комбинирующего информацию для формирования знаний и попрофильно архивирующего его»<sup>87</sup>. Принятие решений на этой основе — уже дело получателей информации.

---

<sup>86</sup> Жолобов Ю.В. Информация как категория управленческих коммуникаций. Доклад, 2002.

<sup>87</sup> Ситников А.П., Гундарин М.В. Победа без победителей: Очерки теории прагматических коммуникаций. М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт», 2003. С. 210.

Но эффективность любого сообщения и информационной деятельности РЦ, соответственно, определяется тем, насколько удалось благодаря этому сообщению изменить поведение потребителя, т. е. обратной связью. «В социальных коммуникациях получатель (пользователь) информации имеет доминирующее значение»<sup>88</sup>. Существует множество технологий передачи информации — от действительного приоритета ценностей потребителя до преследования собственных целей со стороны распространителя. Информация может подаваться таким образом, что не оставит пользователю никакой свободы выбора. Распространяемая аналитическая информация может быть подобна «испорченному телефону», перекрывающему доступ к оригинальной первичной информации и навязывающей чужие мнения. А может быть той «нитью Ариадны», которая укажет путь и не даст захлебнуться в море современных информационных потоков.

Здесь возникает проблема этических принципов для РЦ. С одной стороны, он должен подавать информацию так, чтобы она содействовала развитию подопечных организаций, с опорой на собственные представления как более компетентной структуры в новых глобальных процессах.

Как было определено, главная роль РЦ как инструмента культурной политики и субъекта информационной политики заключается в организации процесса непрерывной конструктивной коммуникации. В этом процессе центр должен координировать процедуры обсуждения разных точек зрения, а также выработки и реализации компромиссного решения.

Возможны несколько сценариев дальнейшего развития РЦ.

Положительный прогноз (качественное изменение совместно с сообществом). Объективная картина в регионах такова, что на сегодняшний день в них сетевое сообщество или система партнерств в культуре не сложилась. Нужен переход к новой культурной политике, основанной на субъектно-субъектных взаимоотношениях, процедурах согласования и активного участия. Проводником перемен, связующим звеном между традиционной и новой культурной политикой может стать ресурсный центр. Тогда понадобится иная инфраструктура, другой РЦ — для координации сформировавшегося сетевого сообщества, нового субъекта культурной политики.

Отрицательный прогноз (вымирание). РЦ превращается в Центр информатизации или информационного обеспечения, техническую обслуживающую структуру. По сути, это означает «сползание» до уровня примитивного исполнителя. Такой исход вполне естественен для организации, которая не смогла достигнуть или изменила цели своей деятельности — формированию активного сетевого сообщества в регионе.

Допустимый сценарий (серый кардинал). Маловероятно, но возможно, при концентрации ключевых в современном обществе компетенций, сосредоточении в своих руках основных информационных потоков и грамотном их управлении, т. е. подаче в нужном виде, в нужное время и нужным лицам, центр может стать главным игроком (субъектом) культурной и информационной политики. Центр станет той самой «шеей», которая вертит головой. Подавая информацию и возможные решения определенным образом, он будет определять последующий выбор.

---

<sup>88</sup> Жолобов Ю.В. Информация как категория управленческих коммуникаций. Доклад, 2002.

С такими альтернативами сталкиваются в реальности РЦ. Увы, сегодня реализуется только худший сценарий. Неявно ощущаемый в начале века кризис сетей за последние пять лет обрел контуры действительности. Сети, а вместе с ними и поддерживающие их структуры — РЦ — уходят в виртуальность.

Процесс децентрализации и индивидуализации в профессиональной сфере, в частности в сфере культуры, происходит на фоне централизации государства и укрупнения регионов. Сегодня государство стало единственным заказчиком деятельности РЦ, пытаясь с помощью новых инструментов в условиях новой «социально-культурной парадигмы» (общество коммуникаций) удержать свою управляющую функцию.

## II. ТЕХНОЛОГИИ

*Владимир Дукельский*

### **Музей в системе коммуникаций территориального образования**

Разные культурно-коммуникационные пространства — уличные, квартальные, поселенческие, региональные, межрегиональные — устроены по-своему. Если на уровне среднего города и выше в сфере культуры преобладают профессиональные связи, то учреждение культуры, действующее на селе, практически интегрировано в социальную среду.

На муниципальном уровне, который еще недавно назывался районным, учреждения культуры, сосредоточенные в райцентре — музей, дворец культуры, музыкальная школа, дом ремесел — образуют единый комплекс, взаимодействуют друг с другом и местным населением.

В этом взаимодействии возможны разные модели, но наибольший интерес представляет та, при которой музей становится площадкой для реализаций замыслов и устремлений локального сообщества. На самом деле это не одна, а две разнонаправленные модели и две формы организации проектной активности: «сверху» (учрежденческая) и «снизу» (собственно общественная). К сожалению, пока они еще плохо стыкуются друг с другом. Если с проектной инициативой выступает музей — локальный социум, как правило, занимает пассивную, выжидательную позицию и очень медленно втягивается в действие, не им задуманное. Напротив, если активность проявляет группа энтузиастов-общественников, музей очень неохотно идет на сотрудничество.

Обе стороны проявляют недоверие, привычное для нашей общественной системы, где власть не доверяет населению, население — власти, заказчик — фирме-исполнителю, а фирма — заказчику. Кроме того, здесь сталкиваются две логики — административная и самодеятельная, слабо поддающаяся регулированию и регламентации. Между тем для коммуникации необходима общая система ценностей и приоритетов, хотя взгляды на характер действий могут существенным образом различаться. Административная музейная логика оперирует суждениями в духе: «зачем нам это надо?», «что это нам даст?». Музей бежит лишних нагрузок, ресурсы его невелики, и тратить их на завоевание авторитета в среде, не влияющей (как ему кажется) на его судьбу, музей не собирается. К счастью, проектная деятельность, непременным условием которой является социальное партнерство, ломает стереотипы старого музейного мышления.

В принципе музей открыт для коммуникации в трех направлениях: власть (местная администрация), профессиональное сообщество (ведомственное

начальство) и местный социум (потенциальный партнер). Первые два канала в значительной степени определяют развитие и функционирование музея.

Взаимодействие с властью абсолютно необходимо, но осложнено разностью языков и подходов к проблемам, мировоззрением. Здесь нет отработанных схем, не говоря уже о технологиях, и музей чаще всего выступает в положении надоедливого просителя. Муниципальные музеи, недавно получившие статус юридического лица, все еще остаются под патронажем местных органов управления культурой. Являясь посредниками между властью и музеем, они иногда помогают, а иногда мешают взаимодействию. Сами музеи никак не могут понять, что отношения с властями — это особое направление работы, самостоятельная и постоянно осуществляемая деятельность.

Поразительно, но дело дошло до того, что местные власти сами выступают инициаторами налаживания более тесного сотрудничества. Им нужно пространство для публичной светской жизни, для досуга, для позиционирования себя в качестве покровителей культуры и радетелей о нуждах народных. Иными словами, власти ищут пространства для коммуникации — публичного общения и времяпрепровождения. Если вдуматься, то сами музейщики, их коллеги из других учреждений культуры и музейное начальство озабочены тем же самым.

Вопрос о взаимоотношениях музея и местного сообщества — лишь часть большой проблемы поиска локальной идентичности, обустройства нормальной жизни за пределами МКАД и, наконец, просто становления общества. Вот и получается замкнутый круг: музею необходимо самому себе сформировать внешнего партнера, но чтобы двигаться в этом направлении ему необходима поддержка со стороны того самого местного сообщества, которого пока нет как нет. Остается действовать, как в песне: «Я его слепила из того, что было...» Не дождавшись знаков внимания со стороны людей, музей сам идет к ним и начинает ко всем «приставать со своей любовью».

Ответная реакция может быть двоякой: благодарной и неблагодарной. Обычно благодарными бывают люди, неблагодарными — власти.

Власти и население смотрят на музей по-разному, впрочем, власти тоже бывают разные или, по крайней мере, были разными до недавнего времени. Для многих глав местных администраций и их замов по социальной работе музей подобен чемодану без ручки — нести тяжело, а бросить жалко. Ну не то чтобы жалко, просто как-то боязно, что потом все хорошие дела забудутся, и останется в памяти народной «тот самый Петров-Сидоров, который наш музей закрыл».

Итак, закрыть нельзя, зато можно третировать, как надоедливого попрошайку. Музей начинают выгонять из занимаемого здания, благо часто это — церковное строение, переселяют в протекающий сарай, лишают финансирования. Затем снимают неуступчивого директора и ставят на его место проворовавшегося заведующего банно-прачечным комбинатом.

Местная администрация как бы просит: «Ну, умрите же сами, не заставляйте нас руки марать». Но музей живуч и даже из барака на окраине, построенного хозяйственным способом лет сорок тому назад, продолжает попискивать и чего-то требовать. Остается надеяться на вышестоящие инстанции, которые не оставляют своим вниманием даже самые глухие уголки нашей необъятной родины и нет-нет, да и преподносят законодательные подарки. К примеру, в новом Законе о местном самоуправлении на уровне муниципального района, где как раз и существуют все краеведческие музеи, оказание соответствующих услуг населению не предусмотрено.

Теперь музеям положено перейти на уровень поселений и получать финансирование из тощего, а фактически несуществующего бюджета населенных пунктов. Получается, что музей можно и не закрывать: ну нет его более и все — пуста соответствующая графа. А вот коллекции надо будет передать в областной музей, как- никак — казенное имущество.

Но не все и не всюду так печально. Местным музеям плохо «посерединке», а вот там, где люди совсем нищие или, наоборот, там, где наблюдается экономический подъем, музеи любят, хотя и странною любовью. Голь перекатная, она, понятно, хватается за все и не хочет лишаться последнего. В богатых муниципальных образованиях в музеях постепенно начинают видеть визитную карточку города, средство продвижения территории и даже инструмент маркетинга. Музей должен быть таким, чтобы в него не стыдно было привести губернатора и потенциальных инвесторов, не все же их водить по кабакам и саунам.

Трудно поверить, но есть в России места, где власти не жалеют денег на музеи или, по крайней мере, помогают им чем могут. Взять, к примеру, подмосковные Дмитров и Егорьевск. Дмитров — самый богатый из городов Подмосковья, вокруг него — элитные пансионаты, зоны отдыха, горнолыжные спуски и лыжни всероссийского масштаба. Музеем здесь выстроили роскошное здание и на экспозицию не поскупились, поскольку поняли, что музей, как и фонтан, входит в число стандартов городской жизни.

Иначе складывалась судьба у Егорьевского музея. Он строился, точнее, осваивал выделенное ему здание, от которого отказались местные чиновники и бизнесмены, в самое трудное десятилетие. Денег не было вовсе, но была поддержка со стороны толковых властей. Помогали досками, краской, цементом, которыми опять же за отсутствием денег уплачивались местные налоги. Вот и строили музей сообща мэр, директор с сотрудниками, да художник, которого егорьевцы сумели увлечь своими замыслами. Есть такая рыночная стратегия: не имей ста рублей, а имей сто друзей. И вот сегодня на центральной улице города красуется особняк с экспозицией столичного уровня, и любой из жителей города на вопрос, где у вас музей, сразу укажет дорогу. Это безошибочный критерий общественного признания, потому что в других городах обычно долго чешут потылицу и разводят руками.

***Все начинается с проблем.*** Счастья на Руси положено ждать, стоя на пороге и всматриваясь вдаль, поскольку счастье всегда приходит откуда-то со стороны. И верят добрые, все повидавшие на своем веку, но по-прежнему наивные музейщики-провинциалы в принца на белом коне, то есть в туристов, которые приплывут на белом пароходе или прикатят на сказочно красивом двухэтажном автобусе. Приедут они, и жизнь изменится: потекут денежки в местный бюджет и в кошельки бабушек, торгующих пирожками.

К приезду желанных гостей музеи и все остальные учреждения культуры начинают готовиться загодя. Они разрабатывают маршруты, культурные программы, графики пребывания, даже договариваются о ночлеге для туристов со старушками, у которых домик почище. Программы разнообразны: ну понятно — кушанье-застолье, песни-пляски, но есть еще «гуляние с гармошкой за околицей» и «смотрение медведя в овсах». Только никому не приходит в голову, сообщить о приготовлениях потенциальному туристу — он ведь живет в другом, бесконечно далеком мире.

Главный враг муниципальных музеев — их замкнутость, зацикленность на внутренних проблемах, все больше коллекционных и хранительских. Удивляться не приходится: именно сохранность коллекций больше всего интересует ведомственное начальство, а после истории с пропажами из Эрмитажа житья не стало от проверок и сверок наличия. Однако, глядя изнутри, невозможно понять, что важно, а что неважно. Все кажется ценным-бесценным, что делать с этим богатством — совершенно непонятно, и уж тем более трудно разглядеть реальные потребности реальной жизни.

Сегодня несчастному директору музея и его сотрудникам приходится разбираться в вещах, которым их никогда не учили и которые в должностных инструкциях не прописаны: в местной политике, бизнесе, социальных отношениях, демографической ситуации. Если музей собрался действовать на рынке туристических услуг, то надо и в фирмах ориентироваться, и турпредложение уметь сформировать, и в гостиничный с ресторанным бизнесом влезать. Способны ли на это музеи — выяснилось, что способны.

Локальный музей, чтобы выжить в современных условиях, хочешь не хочешь, должен уметь крутиться. За последние годы многие музеи сумели завязать полезные связи, и у музейного бессребренника открылся недюжинный талант лабазника. Поразительно, но наибольшую активность стали проявлять люди среднего, а то и старшего поколения. Им интересно жить и пробовать себя на новых рынках, новых площадках, в новых ситуациях. Напротив, музейная молодежь восприняла старую модель поведения и зачастую носа не кажет за пределы своего запасника.

**Трудное искусство видеть окружающий мир дается не каждому. А нужно-то всего-навсего видеть проблемы своего населенного пункта и людей, в нем проживающих. Те, кто смогли это сделать, добились успеха.**

Музей освоения Севера находится в г. Губкинском — небольшом сибирском городке с населением 18 000 человек. На момент реализации проекта «Глубоко инсталлированное Дерево» городу шел двенадцатый год, а музею — второй.

Молодому музею с бедной коллекцией в городе, где нет ни исторического наследия, ни туристов, впору было задирать лапки кверху или идти ва-банк. Уже после первых удачных акций сложилась непростая ситуация. С одной стороны, у многих в городе возникло желание использовать музей в своих целях. С другой — рост влияния музея был воспринят большинством организаций, в том числе и организаций культуры как посягательство на их «суверенную территорию». Борьбу надо было продолжать.

Из нескольких социально ориентированных проектных заготовок выбрали проект, который должен был привлечь внимание горожан к состоянию окружающей среды. Засохшую сосну на площадке перед музеем выкрасили яркими красками, немало озадачив этим жителей города. Заумное название тоже провоцировало споры и подогревало интерес. Вскоре состоялось открытие символического памятника «Глубоко инсталлированное дерево». На открытии «памятника» присутствовали мэр, руководители и представители ведущих предприятий города.

Тем временем школьники выявляли объекты, омертвляющие городской пейзаж, и отмечали их флажками на карте города, установленной в музее. Специальные призы должны были быть присуждены хозяевам «Самого эстетичного» и «Самого безобразного» объектов. В конце концов даже самые

недогадливые поняли, что музей готов участвовать в решении проблем городского сообщества.

**В поисках ресурсов.** Разобраться в чужих проблемах, безусловно, полезно, но это только первый шаг. Следующий шаг связан с расширением представления о ресурсах музейной деятельности. Прежде все сводилось к коллекциям, и такой взгляд мало чем отличался от подхода местной администрации к самому музею. Власти вместо того, чтобы сшить сапоги коту, доставшемуся культуре при разделе госсобственности, всерьез подумывали нельзя ли его съесть, а шкурку продать. Подобное решение вопроса музеем, разумеется, не улыбалось и, не дождавшись даже такой малости, как сапоги, они пустились во все тяжкие, поскольку речь шла о жизни и смерти. Не закроют — так сам помрешь с голоду.

Нет худа без добра. Жизнь заставила музеи выйти в большой мир и оглядеться по сторонам. Тут и выяснилось, что на чужих площадках, на городских улицах, в больницах, школах и даже тюрьмах музей востребован куда больше, чем в своих стенах. Если и раньше музей собирал вещи, выпавшие из культурного оборота и более никому ненужные, то теперь он стал присматриваться ко всему, что плохо лежит, стоит и растет. Это были объекты покрупнее прежних: парки, превратившиеся в свалки, закрывшиеся санатории, опустевшие фабричные корпуса.

Сначала музей наметанным взглядом бывалого старьевщика научился выделять то, что до него никто не замечал и не пытался приспособить к делу, тем более задействовать в культурной практике. Стоит, скажем, на окраине города завод коммунального машиностроения и делает он кузова к поливальным и мусороуборочным машинам. Завод подчинения федерального и потому денег на местную культуру никогда не давал.

Словом, уборочные машины делают, но, как водится, в город они не попадают. Поэтому город грязный-грязный, пыльный-пыльный, такой грязный, что даже славится этим, по крайней мере, с XIX в. Музей с отчаяния затевает проект «Чистый город» и слезно просит отпустить в город хоть несколько машин, чтобы прошли они по улицам в парадном строю и жители могли с ними попрощаться, прежде чем разъедутся они по просторам страны и дальнего зарубежья. Но, конечно, в ответ получают отказ, поскольку директор уникального завода-гиганта куда старше «по звездочкам» главы местной администрации, не говоря уже о директоре музея.

Однако следующий ход за музеем. И он обращается к «ресурсу», которому отказать невозможно. На улицу выходят дети с совочками и игрушечными уборочными машинами, а их матери начинают названивать своим мужьям на завод. Через полчаса колонна новеньких автомобилей, сверкая на солнце краской и водяными струями, въезжает на центральную площадь.

Удивительно, но только благодаря деятельности музея, состоялось знакомство горожан с ведущим предприятием города. А дело происходило в Мценске, который, судя по опросам, большая часть россиян считает вымышленным городом, и нацелен был проект на создание его нового имиджа. Есть такая работа у музея — давать городу образы, то есть градо-образующая функция. А потому были еще проекты. Первый из них обыгрывал название города (от «мцела» — пчела), и в ходе его реализации был разработан задолго до Билайна «пчелиный стиль».

Другой проект отталкивался от цветов, в изобилии растущих в мценских палисадниках. Тут выяснилось, что неподалеку от Мценска находится крупнейшее цветоводческое хозяйство «Орловские цветы». Музей старался возродить интерес жителей к цветоводству и вслед за пчеловодами поддержать цветоводов.

Конечно, музею удавалось не все. Над городом довлеет мрачный образ «Леди Макбет Мценского уезда», знакомый даже тем, кто в жизни Н. С. Лескова не открывал. Но у писателя есть и другой, куда более привлекательный персонаж — Домнушка из «Воительницы», торговавшая кружевами мценской выделки, именовавшимися «русский валансьен». Увы, задуманное музейщиками плетение на центральной площади Мценска огромного кружевного покрывала не состоялось. Не нашлось в городе нити, способной связать воедино его жителей.

Искать причины провинциальной лености и вообще вязкости ситуации на местах дело неблагоприятное. Много лет приходится уговаривать общественность города Тарусы, где хорошо только москвичам, а «девочке Марусе», как известно, жить скучно, поставить памятник не прачке, что «целый день стирает», и даже не ее мужу, что «ушел за водкой», а сидящей на крыльце «собачке с маленькой бородкой». Популярная песня — тоже ресурс развития, даже там, где на полную катушку используется «цветаевский бренд».

Вообще для раскрутки города все годится — и бардовская песня, и поп-звезда, и легенды, и чистого рода вымысел. Вот стоит себе восемь с половиной веков город Каргополь, и все в нем есть: и самые северные белокаменные храмы, и озеро, и игрушка каргопольская, и национальный парк «Кенозерье», и часовни деревянные старообрядческие. Но поток туристов пошел только после слухов, что в окрестных лесах видели «саму хозяйку», да еще с маленьким. Значит, снежные люди не только живут на Севере, но еще и размножаются...

А по соседству, в Карелии, есть поселок Куркиеки, и не где-нибудь, а в Лахденпохском районе (150 км от Питера и 40 км от Финляндии). И нет там ничего, кроме камней, поросших лишайниками. Одна радость: лишайников этих 356 видов, их-то и изучал 20 лет чужак-ученый Вели Рясенен. Из всей этой ботаники родился проект «Королевство лишайников». Чтобы привести туриста в это королевство, потребовалось соединить усилия нескольких музеев и множества фермерских хозяйств. Задействованными оказались и турфирмы, которых в Карелии, слава богу, хватает, и местная молодежь, взявшая на себя обязанности проводников и стряпух. Объединил всех Куркиекский краеведческий центр, разместившийся в доме все того же Рясенена. Мелкие местные предприятия, всякие ООО с трогательными названиями «Курки» и «Норд-плюс» поделились пиломатериалами. Главное, сумели всех убедить, что лишайники — это биоиндикаторы чистоты окружающей среды, вроде белых мышей, только не разбегаются. Вот и стали пользоваться небывалым спросом блюда с добавлением лишайников: кисели, хлеб и, конечно, рыжики в студне из лишайников.

Как мы видели, ресурсы музейной проектной деятельности тем и отличаются, что их нельзя ни сформировать, ни использовать в одиночку. Взаимное доверие возникает только в процессе культурной коммуникации. Но современные ресурсы эффективно работают только в открытых системах, поэтому создание открытой системы локальных коммуникаций и есть задача сферы культуры.



Сегодня для музея особенно важен ресурс общественной энергии, общественной поддержки, который и может быть сформирован в процессе совместной деятельности. Пока что музей в основном использует локальную специфику: историческая среда, традиции. Но это лишь первая стадия создания локальной коммуникационной системы. На следующей стадии необходимо вбрасывание инноваций, формирование опережающего социального заказа, разговор с людьми языком проекта. Конечной целью этой работы является формирование у людей самого важного на сегодняшний день ресурса — готовности воспринимать новое.

**Был бы человек.** Музей постепенно избавляется от снобизма и высокомерия, но все очень хрупко и держится на энтузиазме отдельных людей. С соборностью и коллективизмом можно только терпеть-страдать или костями ложиться, а вот продолжить начатое или хотя бы удержать достигнутое не удается.

Жил себе народ вепсы, коему, несмотря на тысячелетнюю историю, из-за административной разделенности между Карелией и Ленинградской областью автономии никак не давали. Настали новые времена, и местные жители создали Вепскую волость со столицей в селе Шелтозеро. И был там единственный среди множества женщин мужик с летописным именем Рюрик. Он создал удивительный музей, не для туристов, которые, впрочем, валом повалили из соседней Финляндии, а для своих, чтобы «себя помнили». Сам Рюрик и ребятня, приезжавшая на лето, непрерывно пополняли экспозицию музея, таща туда все, что попадалось под руку. Двери музея всегда были открыты, и забегали в него ребяташки по много раз на дню. По праздникам рядом накрывали столы и гуляли всем обществом, вспоминая прежнюю жизнь и соседей-односельчан. Но вот не стало Рюрика, и не оказалось у него наследников, а жители собрались, да и дружно проголосовали за ликвидацию Вепской волости. Вот и вся забота об идентичности, даже властную вертикаль попинать не за что.

Местные начинания нуждаются в постоянной подпитке из центра, хотя бы регионального. Уже несколько лет в Удмуртии набирает обороты проект «Сибирский тракт». Так вышло, что в Удмуртии сходятся петербургская и московская ветки тракта, а дальше в прямом смысле одна дорога — в Сибирь. Ижевчане задумали этот проект, разглядев под асфальтом и на обочине самый протяженный в мире культурный ландшафт с пятисотлетней историей и необычным этническим многообразием. Разглядели, а потом увлекли своей идеей жителей придорожных сел. Тут уж и местные музеи раскошегарились — Дебесский, Игринский, Кестымский, так появились три маршрута: «Путь кандалный», «По старому Сибирскому тракту», «Дорога вечности и вечной суеты». Не замедлила возникнуть и инфраструктура туризма, который не побоялись назвать «зеленым». Только сначала пришлось учить и музейных сотрудников, и владельцев гостевых домов технологиям сельского туризма. Зато теперь любому посетителю Музея арестантского быта в деревне Бачкеева гарантирован ночлег на нарах и арестантский ужин.

Раз начав создавать экспозиции и объекты музейного показа, остановиться бывает уже трудно, наглядный пример тому город Мышкин. Можно было бы оттолкнуться от Достоевского с его «Идиотом», но кто сейчас читает умные книги и помнит о князе Мышкине. Есть образ попроще: маленький, серенький и такой родной благодаря заокеанскому Микки Маусу и отечественной мышке-норушке. Вот и создается в маленьком городке

немыслимый прежде Музей Мыши, не выходящий за рамки обычного домашнего коллекционирования (кто сейчас не собирает фигурки кошечек, обезьянок или бегемотов), но очень привлекательный для обычного человека.

В старинном городке много интересных архитектурных памятников, и, казалось бы, чего проще — води себе группы любопытных туристов и «срубай с них бабки». Только поедут ли туристы смотреть сто первый ампиный особняк и, уж не знаю, какой по счету древний храм. Так что без мыши, похоже, не обойтись. Заодно в Мышкине поняли, что музеефикация — это не просто открытие экспозиции в старом здании, а комплексное освоение среды музейными средствами, омузеивание окружающего пространства. На обычных частных домах появились таблички-аннотации с изложением не истории дома, а истории людей, его построивших. Дома от этого не стали мемориальными, а напротив, наполнились жизнью, получили человеческие имена.

А была еще задумка — создать в пустующем храме Музей Николая Угодника. Вот была бы парочка: Музей Мыши и Музей Николая Угодника, оба — единственные в России и оба — плоть от плоти народные. Не допустили кощунства и тогда сделали просто Музей быта, натащив туда все что можно. Получилось, что людей сплотила уже не социальная, а самая что ни на есть музейная работа.

**Музей-кормилец.** Музей, выступающий в качестве основного работодателя, в России не редкость. Крупные музеи-заповедники, вроде Ясной Поляны, Михайловского, Спасского-Лутовинова, финансируемые из федерального бюджета, служат для местных жителей серьезным «подспорьем в хозяйстве». Кто-то устраивается в штат сотрудником, смотрителем или уборщицей, кто-то осваивает «музейный промысел», сбывая туристам немудрящую сувенирку, вязаные носки, пирожки и яблочки.

Даже в случае подобного симбиоза музей, не имеющий в отличие от промышленных предприятий свободных средств на социальные программы, косвенно поддерживает окружающих, проявляет заботу о них. Интеграция порой принимает забавные формы. Ближе к полудню на рабочем месте не застать ни зама по науке, ни ученого секретаря — все ушли на дойку. У кого в хозяйстве две коровы, а у кого и четыре — настоящему музейщику трудно расстаться с выросшей на его руках телкой. И где тут подсобное хозяйство, а где основное место работы, — сразу не разберешь.

Главным конкурентом музея в борьбе за рабочие руки и представительство в местных органах власти выступает бывший колхоз «Красный путь», а ныне АО с тем же названием. Постепенно и сам музей вырастает в сельскую или полусельскую жизнь. Сады дают неплохой урожай ябллок, на заповедной территории хорошие покосы, так что можно и конюшню завести, да и аптекарский огород снабжает травами не только сотрудников. Музей одомашнивается, и работники норовят являться на работу в войлочных тапочках или резиновых галошах, смотря по погоде.

Система ценностей и приоритетов неумолимо сдвигается в сторону более привычную, и музей (вместо того, чтобы задавать высокие стандарты образа жизни) сам пропитывается теплым запахом хлеба. Однажды в маленькую писательскую усадьбу, где все свободное пространство занято грядками и клумбами, разделенными узенькими тропинками, приехала группа питерских и британских музейщиков. Это был значимый для музея визит, и к встрече готовились заранее. Однако посреди дорожки, перекрывая подход к крыльцу,

сидела, широко расставив ноги, техничка в синем халате и чистила свеклу в огромный таз. Обойти ее было невозможно, не наступив на цветы, но она и не подумала подвинуться — ее дело было важнее. На вопрос о главных проблемах музея, где в это время все разваливалось, последовал трогательный ответ замдиректора: «Да все вроде нормально, только вот садовник вторую неделю как запил».

Сегодня в этом музее многое переменилось, но связь с каждодневными заботами односельчан осталась. Правда, это уже не симбиоз, а синтез, результатом которого стало открытие фельдшерского пункта. Музей построил и оснастил его на средства Фонда Владимира Потанина, а назывался проект «На прием к доктору А. П. Чехову».

Музей, ставший действующим лицом местной политики, осознает свою ответственность за судьбу территории и старается быть на высоте положения. Ему уже не безразлично, что с химкомбината время от времени ветром приносит ядовитые выбросы, что муниципальные власти не могут договориться ни по одному вопросу, что из-за отсутствия в поселке детсада сотрудникам не с кем оставить детей. И тогда музей заключает с комбинатом и региональными властями соглашение с хорошим названием Яснополянское. И детсад организует, хотя ему это по уставу, вроде бы, и не положено. Детский сад вышел хороший, с особыми музейно-педагогическими программами, потому и норовят в него вести детей со всей округи.

Однако как только музей становится в полном смысле слова «своим», у него начинаются проблемы с соседями. Кто-то норовит застроить музейную территорию, пустующую с его точки зрения, кто-то баньку возводит на берегу заповедного пруда, случаются вещи и посерьезнее. Очень трудно местному жителю привыкнуть к тому, что рядом с ним появился цивилизованный землепользователь.

Яркий пример сложности возникающих отношений — Соловецкий музей-заповедник. Здесь все замкнуто в границах архипелага и потому видно, как на ладони. Третью работающих местных жителей — сотрудники музея; в лесхозе, втором по значимости работодателе, трудится вдесятеро меньше людей. Музей проводит свет, телефонную связь, канализацию, вывозит мусор, но его деятельность по благоустройству накладывает некоторые ограничения, ломает прежние привычки. На территорию Соловецкого кремля в ночное время теперь не войдешь, хотя на дворе стоит полярный день. На заповедный Заяцкий остров левых туристов на моторке больше не свозишь — путевка нужна. Да еще ходить там надо не напрямки, а по каким-то деревянным мосткам.

Музей осознает свою ответственность не только за сохранность памятников архитектуры, но и за налаживание жизни на архипелаге. Он готов со всеми договариваться, но именно договариваться хотят далеко не все, было бы распоряжение начальства — тогда другое дело. Не от хорошей жизни музей идет во власть, активно участвует в выборах в органы местного самоуправления. Однако успех налицо: на выборах 2004 г. семь из десяти депутатских мест достались сотрудникам музея.

Много лет работников культуры учили адаптироваться, причем адаптироваться к тому, чего еще не было: к социальному запросу, который еще надо было сформулировать, к рынку, которому еще предстояло сформироваться, к власти, которой еще надо было научиться ответственности.

Но вот наступил момент, когда вдали замаячили такие изменения, к которым приспособиться невозможно. Больше нельзя доказывать, пора, наконец, заявить свои права и сделать так, чтобы заискивала не сфера культуры, а заискивали перед нею.

Менять всю систему взаимоотношений с внешним миром трудно. Сфера культуры привыкла к патернализму, она убежденная приживалка и живет милостью, частной или государственной. Музеи и прочие учреждения культуры существуют на «пособие по безработице», не платят налогов и являются получателями «социальной помощи», то есть де-факто признаны нетрудоспособными, точнее неспособными заработать себе на жизнь.

Однако ситуация «хотим — дадим денег, а хотим — не дадим» более не терпима. Наверное, проекты должны превратиться в требования. Подкрепить эти требования можно только одним — поддержкой населения. Значит, и говорить надо с людьми, а не с властями. Просить надо у людей, и тогда есть шанс, что появится новая народная культура, созданная совместными усилиями. Это будет прорыв ужасающего одиночества культуры и средство объединить все культурные политики.

В утверждении о культурном единстве страны таится большая ложь. В реальности есть много культур, много культурных моделей, совершенно разных и не желающих состыковываться друг с другом. Но в культуре и не требуется социальное выравнивание: у кого есть культурные потребности, а у кого их нет. Но зато есть другие потребности и очень большие жизненные проблемы — вот их-то и надо подхватить.

Отсюда рождается идея, базовая для современной культуры — идея служения «слабым мира сего». И на первый план выходит функция социальной, психологической и культурной реабилитации людей. Сфера культуры сама убога, ну и пусть служит таким же, как она, нищим и обездоленным.

Сегодня задачей местного музея является формирование и продвижение новой народной культуры — «культуры для бедных», не желающих становиться нищими. Сегодняшний муниципальный музей должен быть готов не только предлагать и реализовывать проекты, но и отстаивать свою позицию, должен быть способен на внутреннее сопротивление, по крайней мере, из инстинкта самосохранения.

К сожалению, годы затворничества не прошли даром, и работников культуры всерьез никто не воспринимает. Если СМИ еще берут под контроль, то в культуре никто не сомневается: «сделают, как им скажут». Более того, сфера культуры в целом и музей в частности забыли о своем предназначении, о том, что они просто обязаны подобрать всеми брошенного обычного человека.

Культура вроде бы догадывается о сложившейся ситуации и знает, что надо «идти в народ». Однако она теряет, не зная, что там, снаружи. Слишком много времени она провела взаперти и почти утратила представление о происходящем, она боится чужих бед и горестей.

Однако заработать общественную поддержку музей может, действуя на поле жизненных проблем людей, на поле не только социальной, но и культурной защиты населения. Он ответственен за создание гуманитарной модели коммуникации, не в качестве альтернативы, а в качестве необходимого дополнения модели рыночной. Проектирование каналов социального взаимодействия — вот будущее и муниципальных программ развития сферы культуры, и стратегических планов самих музеев.

Трудно сказать, чем закончится встреча музея с людьми, его выход из своих стен. Возможно, он все-таки получит необходимую общественную поддержку и, сотрудничая с другими, поможет себе самому. Возможно, устав от равнодушия и лени, музей вернется домой. Но след его деятельности, по крайней мере, останется в памяти людей, которые, может быть, со временем тоже пересмотрят свою жизненную позицию. Как бы то ни было, сегодня провинциальный музей остается единственным учреждением, реально работающим на формирование идентичности локального сообщества и его консолидацию.

*Алексей Лебедев*

### Лейденские диалоги

Лейден — город очень голландский. В нем есть все, чем знаменита эта страна: каналы с узкими набережными без парапетов, ломаные крыши с черепицей, стоящие встык домики XVI–XVIII вв., готические соборы, старые ветряные мельницы (которые в Нидерландах использовались не столько для помола зерна, сколько для откачки воды).

Мое знакомство с городом началось с легкого культурного шока. Выйдя утром из гостиницы, я кинул взгляд на дом напротив — и замер. Прямо на меня с брандмауэра ближайшего дома смотрело высеченное во всю ширину здания четверостишие Велимира Хлебникова. По-русски. В голове понеслись мысли: «Дом-музей поэта? Но Хлебников, вроде, никогда не жил в Лейдене. Особая страсть к русской литературе, которой воспылал голландский домовладелец? Почему?!» Как вскоре выяснилось, дело обстояло совсем не так, но тоже довольно нетривиально. Оказалось, что многие лейденские дома украшены цитатами из классиков мировой литературы — от китайской поэзии до Шекспира. Все выдержки приводятся на языке оригинала, иногда с голландским подстрочником, иногда без него. Это следы прошедшего несколько лет назад проекта «окультуривания» городской среды, и тексты никак не связаны со зданиями, на которых помещены (просто была свободная стена и согласие владельца). Ничего похожего в других голландских городах мне не встречалось, и, возможно, эту «поэзию улиц» следует считать особенностью Лейдена.

Итак, меня приглашают к коммуникации. Меня — прохожего, туриста, местного жителя — любого человека, идущего по улице. Но с кем я веду диалог? С Велимиром Хлебниковым? Или с его поэтическими образами? А может быть, с хозяином дома, выбравшим для размещения на фасаде именно эту, а не иную цитату? Или с авторами проекта? И вообще, это разговор с прошлым или с настоящим?

Ответы на эти вопросы я нашел не на городских улицах, а в лейденских музеях.

Термин «музейная коммуникация» давно используется в научной литературе, но до сих пор не стал устойчивым понятием. Причина этой неопределенности, по-видимому, в том, что исследователи по-разному определяют *субъектов* коммуникационного процесса. Одни утверждают, что посетитель контактирует с авторами экспозиции, а музейные предметы служат поводом или средством этого диалога. Другие полагают, что посетитель

общается непосредственно с экспонатами. Третьи исходят из представления, что устанавливается непосредственная связь между посетителем и представителями иных поколений или культур. Нельзя отрицать, что каждое из этих утверждений имеет право на существование. И три крупнейших музея города Лейдена служат тому наглядной иллюстрацией.

**Диалог культур: Национальный музей этнологии.** Музей этнологии более полутора столетия, он существует с 1837 г. Сегодня его собрание насчитывает около 200 000 предметов. Это произведения искусства минувших тысячелетий: скульптура инков и ацтеков, китайская живопись, африканские бронзы. Но также детские игрушки, одежда, оружие, ножи и другие вещи, которые люди использовали для разных надобностей. Иногда полезные, иногда непостижимые — от каяка рыболова до трещотки шамана.

Постоянная экспозиция, полностью переделанная в 2001 г., организована как прогулка по странам и континентам. Здесь нет привычных музейных этикеток. Все формы аннотаций заменены компьютерами, которые по замыслу создателей экспозиции должны обеспечить посетителей информацией на уровне, соответствующем их индивидуальным запросам. Пространство очень сценично: затененные помещения с выхваченными направленным светом экспонатами. Пучки света движутся и меняют свою окраску, как в световом шоу. Однако за всем этим театром стоит серьезная исследовательская работа. Музей этнологии считается мировым лидером среди музеев своего профиля по качеству документирования коллекций. Именно это сочетание научной основательности и изящества предъявления экспонатов вывело Музей этнологии в финалисты конкурса на звание «Европейский музей года».

И без того эффектную картину дополняют фильмы с видами экзотических мест, непрерывно крутящиеся на стенах экспозиционных залов, и огромные световые карты. На них — схемы культурных контактов Индии с Китаем, Китая с Кореей и Японией и т. д. Переход из зала в зал оказывается путем, проложенным на протяжении столетий самими культурами. Здесь есть экспозиции Арктики, Африки, Китая, Кореи, Океании, Северной и Латинской Америки, Центральной и Юго-Восточной Азии, Японии и др. Индонезийская коллекция считается лучшей в мире. Единственное, чего не найти в Музее этнологии, это раздела Европы. И тому имеются свои причины.

Возникновение музея тесно связано с историей королевского дома Нидерландов. Король Вильям I (1772–1843) начал посылать за границу экспедиции за материалом для Королевского собрания редкостей. Первая экспедиция отправилась в 1816 г. Ее путь лежал в Китай. В 1820–1830-х гг. в королевский музей влились прекрасные японские коллекции, приобретенные у голландских путешественников. Собрание постепенно пополнялось различными, иногда случайными вещами, но его ядро продолжали составлять предметы этнографии. Они-то и легли в основу музея, открытого в Лейдене в 1837 г.

Таким образом, структура коллекции сформировалась в эпоху, когда под «этнографией» понималось изучение культуры и быта «экзотических» народов. Так и получилось, что в голландском Национальном музее этнологии нет ничего национально голландского — ни деревянных башмаков, ни крахмальных чепчиков. Ни голландского, ни французского, ни вообще европейского. Иногда дело доходит до курьезов.

Центральный отсек азиатского раздела экспозиции называется «Базар». Там, действительно, выставлен набор предметов, которые можно купить на среднеазиатском базаре — от туркменского серебра до бухарских халатов. Посреди всего этого восточного великолепия возвышается здоровый тульский самовар XIX в. И сомнений в его происхождении нет никаких, потому что на самом видном месте выбито: «Сделано в Туле». Тут мне стало за державу обидно. Что же это, думаю, за этнологи такие, которые не знают, что Тула — европейский город. Подхожу к консультанту и говорю: «Почему это у вас Тула в центре Азии?» Консультант загрустил (видимо, я был не первым, кто задавал подобный вопрос). «Понимаете, — говорит, — мы этот самовар купили на базаре в Афганистане. Так что продаваться он там может. Про то, что Тула находится в Европе, нам ведомо, но нет у нас, к сожалению, европейского отдела. А убирать самовар в запасник не хочется — такой красивый!»

Во второй половине XIX–XX вв. собрание продолжало расти. Музей приобрел ценные коллекции из южных морей, Африки (включая Бенинские бронзы), Америки (в том числе замечательную Перуанскую керамику), Гренландии, Индонезии, Новой Гвинеи, Тибета и Сибири.

Кроме того, я обнаружил в Музее этнологии детскую выставку «К инкам с Тинтином». Вашими спутниками в путешествии по Южной Америке становятся мальчик Тинтин и некоторые другие герои популярных детских книжек «Семь хрустальных шаров» и «Узники солнца». Оживленные мультипликацией они разговаривают и двигаются на киноэкранах, обращаются к вам с экспликаций, выполненных в эстетике комикса. Есть даже экскурсионный вагон-аттракцион. Часть пути экспедиция во главе с Тинтином преодолевает по железной дороге. Посетители садятся в вагон (очень похожий на настоящий, только небольшой) и едут в страну инков. Именно едут, потому что за окном проплывают пейзажи Южной Америки, создаваемые лучом хитро спрятанного видеопроектора. Одна проблема: работа с детьми идет только на голландском.

Среди новых поступлений забавное впечатление производит экспозиция моды народов Океании. Современные жители Океании не чураются европейской одежды, но относятся к ней довольно нетривиально, то ли в силу климата, то ли в силу темперамента. Стандартные западные футболки они кромсают ножами в лапшу или рвут, так что на них образуются огромные дыры. Растерзанные майки экспонируются в музее на портновских манекенах, а на стене рядом выставлены большие цветные фотографии, где эти шедевры ручной доработки машинных изделий можно видеть надетыми на самих авторов. От жары они в таком виде определенно не страдают...

В своем развитии Музей этнологии прошел длинный путь. Когда-то он был создан учеными-этнографами как музей «экзотических» народов, и его экспозиции рассказывали об иных культурах «в третьем лице». Сегодня коммуникационная концепция изменилась. В новой экспозиции аборигенная культура все чаще говорит «от первого лица». А развитая система информационного сопровождения обеспечивает присутствие принципиально разных взглядов на один и тот же материал. Костюму шамана сопутствует не только строго научное описание, но и видеоклип, где шаман в этом же костюме исполняет свой ритуальный танец...

*Диалог с прошлым: Национальный музей древностей.* Национальный музей древностей — один из старейших музеев Голландии — расположился в

комплексе зданий на набережной самого известного лейденского канала Рапенбург. Основан он в 1818 г. все тем же любителем музейного дела королем Вильямом I. Здание музея не особенно выделяется среди общей застройки набережной, зато неизменно поражает воображение вошедших. За скромным фасадом скрывается ансамбль из нескольких домов (некоторые из них сами имеют внутренние дворы), которые основательно модернизированы и приспособлены под музейные нужды (последняя реконструкция завершилась в ноябре 2000 г.). Первый огромный зал, в который попадает посетитель — это бывший городской сад, над которым возвели крышу. В нем разместилась гордость музея — прекрасно сохранившийся древнеегипетский храм. Во многих случаях используется прием контрастного противопоставления старой голландской архитектуры и остросовременных хайтековских форм. Стеклопанельная кровля, покрывающая один из внутренних дворов наподобие оранжереи, поддерживается конструкцией из стальных труб. Фоном для стеклянного цилиндра лифтовой шахты оказываются черепица и старинная кирпичная кладка. Так, наверное, смотрелся бы космонавт в скафандре на картине Луки Лейденского.

Экспозиция Музея древностей делится на шесть отделов: «Египтяне» (1-й этаж), «Римляне», «Греки», «Этрусски», «Ближний Восток» (2-й этаж) и «Ранние Нидерланды» (3-й этаж). Около 2000 лет тому назад перечисленные области были частями обширной Римской империи. Поэтому римский материал открывает обзор на всех этажах музея. На первом, египетском этаже — раздел «Египет римского времени», на втором — собственно Рим, на третьем — «Нидерланды в римскую эру». Для российского зрителя, привыкшего к более традиционному строению экспозиции, такое свободное обращение с хронологией непривычно. Хотя кто сказал, что музей должен быть построен как учебник истории? — Музей ведь не иллюстрирует историю, он предъявляет свою коллекцию.

Во многих местах посетитель встретит «гидов из прошлого». Это боги, выдающиеся личности, а иногда — обычные люди, каждый из которых рассказывает свою историю. Зачастую объекты выставляются не сами по себе, а в специально сконструированной для них среде. Для этого сделаны реконструкции, модели зданий, архитектурные и пейзажные фоны. Их сопровождают звуковые фрагменты, движущиеся световые силуэты на стенах и интерактивные компьютерные программы. Пересказать все сюжеты решительно невозможно, потому коснусь лишь одного раздела — «Нидерланды в римскую эру».

В начале нашей эры «низинные земли» (Нидерланды — досл. «низкие земли») попадают в сферу влияния Рима. После нескольких завоевательных походов граница империи перемещается на север и начинает идти по Рейну. Неудивительно, что первая тема раздела называется «Римляне вдоль Рейна». Рассказчиком выступает римский легат, повествующий о нелегкой жизни римского солдата и о перипетиях дальнего похода в «низинные земли». В витринах представлено римское оружие, шлемы и маски (включая уникальную бронзовую маску всадника, найденную около Лейдена в 1996 г.). Раздел дополняют интерактивная компьютерная программа, посвященная римской армии, фильм, демонстрирующий движение римских воинов, и реконструкция военного лагеря.

С приходом римлян начинается подъем хозяйства и расцвет экономики. Для облегчения торговли в «низинных землях» вводятся римские деньги и меры



веса. Вторая тема раздела — «Очаг и дом». О повседневном обиходе в I веке н.э. рассказывает «дама из Симпельвельд», чей саркофаг римской работы установлен в экспозиции. Тут же — «римская дорога» с двумя реальными каменными знаками (указателями расстояния), фрагмент разреза роскошной виллы, туалетный столик и посуда.

Третья тема — «Боги Севера и Юга». Богиня Нихаления повествует о религиозных изменениях, произошедших после прибытия римлян. Статуи и алтари исконно римских и местных божеств собраны в причудливую композицию и мирно соседствуют друг с другом.

Логичным завершением раздела является тема «Мертвые и погребенные». Солдат Гуматиус рассказывает про погребальные обряды римской эпохи. Для сравнения представлены восстановленные саркофаги богатого римлянина и представителя местной знати.

Конечно, «гидов из прошлого» нельзя назвать реальными историческими персонажами. Это образы, созданные воображением авторов экспозиции. И образы эти исторические. Это уже не Тинтин или любой другой современный персонаж, играющий «в команде» посетителя, находящийся в его *культурном поле*. Легат, дама из Симпельвельд, Гиматиус сидят по другую сторону «игрового стола». Желание экспозиционеров погрузить зрителя в лексику и круг понятий *иной культуры* не вызывает сомнений. В традиционной музейной экспозиции в качестве основного «текста» обращения (послания) к посетителю выступает предметный ряд, а все слова по его поводу не более как комментарий, легкая приправа к основному блюду. Здесь ситуация переворачивается: *контекст* становится *текстом*. И хотя экспозиция преследует вполне традиционные для музея просветительские цели, эффект ее воздействия многократно усиливается.

Пару лет назад Национальный музей древностей стал лауреатом за «высокое качество образовательных программ и хорошую работу с посетителями» на конкурсе «Европейский музей года». Любопытно, что печатные материалы музея содержат обширные сведения по его истории, коллекциям, археологическим экспедициям, и очень немного сообщают о работе с посетителем. Единственная фраза, прямо относящаяся к теме: «Национальный музей древностей имеет полный набор образовательных программ». Но эта строчка дорогого стоит. Знаете, как в давние времена писалось в технических характеристиках автомобиля «ролс-ройс»: «Мощность двигателя: достаточная».

### ***Диалог с мирозданием: естественнонаучный музей «Натуралис»***

Натуралис принимает более 300 тысяч посетителей в год. Даже в России, где число музеев на душу населения в десятки раз меньше, чем в любой европейской стране, такой показатель можно было бы считать высоким. Действительно, много ли у нас районных и областных центров, где годовая посещаемость музея втрое превышает население города? А для Голландии, где музеи на каждом углу (в одном только Лейдене их десяток) — это выдающееся достижение. Причем тут нужно понимать, что естественнонаучный музей — это не Соловецкий кремль и не Ясная Поляна, куда потоком идут туристы, чтобы ознакомиться с уникальным архитектурным ансамблем или поклониться месту, а *заодно* осматривают музейные экспозиции. В Натуралисе вообще мало туристов. Его основная публика — голландские школьники. Они приезжают в Лейден на несколько часов с единственной целью — посетить музей

«Натуралис». Едут классами и с родителями, самостоятельно и небольшими группами. И это несмотря на то, что в Голландии нет недостатка в зоопарках, где можно посмотреть на живого слона. Зачем же ехать в Лейден, чтобы лицезреть чучела?

Натуралису более 180 лет. Он основан в 1820 г. (как нетрудно догадаться, королем Вильямом I). В одном отношении Натуралису повезло больше, чем Музею этнологии и Музею древностей. В 1998 г. он получил новое здание, а точнее говоря — целый комплекс зданий, оборудованных по последнему слову техники. Со старой частью музея их соединил остекленный переход, висящий поперек автомагистрали и смущающий водителей видом двух огромных носорогов, бредущих из одного здания в другое — муляжи установлены внутри перехода, на них можно залезать.

Натуралис — естественнонаучный музей широкого профиля. Он одновременно является музеем зоологическим, палеонтологическим, геологическим и минералогическим. Но поражает здесь не столько сам материал, сколько формы и способы его демонстрации. Тематика постоянных экспозиций музея такова: «Парад ископаемых» (происхождение жизни и ее древнейшие формы), «Театр природы» (формы жизни и природные процессы), «Земля» (строение планеты, землетрясения, вулканы и т. п.), «Жизнь» (приспособляемость животных и растений), «Взгляды на природу» (отношение к природе людей разных возрастов и народов). Экспозиционное оборудование даже трудно описать: это какие-то ни с чем несравнимые конструкции из металла, стекла, пластика, мигающие разноцветными огнями и порой достигающие высоты двухэтажного дома.

Особого упоминания заслуживает компьютерное оснащение. Вообще-то сегодня информационными системами для посетителей и натканными везде тач-скринами никого уже не удивишь. Но в Натуралисе я удивился дважды. При входе в музей посетитель получает индивидуальную карточку-чип, которую должен вставлять в расставленные по залам компьютеры, прежде чем начинать отвечать на вопросы викторин и тестов (все ответы, понятно, можно найти в экспозиции). На выходе стоит компьютер, который, считав информацию с карточки, печатает табель-сертификат об «успешности» посещения музея.

Второй сюжет имеет отношение к вечному спору, который возник, наверное, еще у первого музейного работника с первым посетителем. Смысл его состоит в том, что посетитель желает видеть запасник и подозревает (иногда не так уж обоснованно), что самое интересное находится именно там, а не в экспозиции. Вдобавок надо сказать, что хранилище музея «Натуралис» выглядит совершенно вызывающе. Это двадцатиэтажная башня, возвышающаяся над всем комплексом и видимая за несколько километров. При этом сотрудники музея честно признаются, что даже в нынешней огромной экспозиции могут показать только 0,1 % своего собрания (для естественнонаучного музея это нормальное соотношение). Но оказывается, проблема имеет решение. В зале, прямо рядом с окном, смотрящим на здание запасника, установлен компьютер, позволяющий найти любой хранящийся там предмет. К вашим услугам как стандартная система поиска, так и возможность двигаться по этажам, «заходить» в хранилища, «выдвигать» стойки и ящики шкафов. Скажу честно: ни одного человека у этой мощной информационной системы я не видел. Может быть, сладок только запретный плод?

При желании в Натуралисе можно провести целый день: там есть прекрасно оборудованный Центр информации о природе, Детский центр,

богатые книжные магазины, кафе-ресторан и «Ресторан для зверей». В последнем происходит кормление зверей — больших мягких кукол. Ребенку дают коробку с разнообразным кормом (пластмассовым, естественно). Он выбирает еду и подносит ко рту животного. Если ребенок ошибся, кукла начинает отчаянно крутить головой, если же еда «по вкусу» — она разевает пасть (или клюв) и «глочет» предложенное. Натуралис работает с детьми, начиная с 6 летнего возраста.

Казалось бы, Натуралис предлагает посетителю полный набор разнообразных форм и способов коммуникации. И все же в музейном смысле это не совсем так. Главными субъектами коммуникации «со стороны музея» выступают животные, растения, минералы, т. е. сами экспонаты. Именно они оказываются нашими проводниками в мир неведомого.

Если будете в Лейдене, найти Натуралис просто. К нему ведут следы какого-то доисторического животного, идущие по асфальту прямо от железнодорожной станции.

*Наталья Павлова*

### **Новые смыслы музейной коммуникации: от бытия знания — к со-бытию постижения**

«Центральное место в творчестве так рано ушедшего от нас Эль Греко по праву занимает полотно площадью полтора квадратных метра — “Кающаяся Мария Магдалина”. Известно, что Эль Греко рисовал в ужасные времена господства испанской инквизиции. В те годы на кострах горело немало способной молодежи. И большие художники вынуждены были прибегать к аллегориям. Прибежал к ним и Эль Греко. Магдалина не просто крупная женщина с хорошей фигурой... Нет! Каждая черточка на картине незаметно для себя бросает вызов испанской инквизиции...»

Почему нам смешно? Слушая монолог Ефима Шифрина, ставший знаковым в постсоветском пространстве, мы смеемся над лично пережитой историей, которая совершает свой второй выход на сцену в виде фарса. Выход, который связан с нами через рефлексию, узнавание себя в зеркале прошлого, самоидентификацию. Знаменательно, что он облечен в форму «отсталой» музейной коммуникации, что заставляет задуматься о сфере ее ответственности, соотношении вечного «что?» наследия и преходящего «как?» музейной коммуникации.

Наследие как след материальной и нематериальной культуры не имеет развития. Его способ жизни — пре-ображение, пере-открытие, интерпретация, то самое «как?» музейной коммуникации, которое переводит, воплощает, конвертирует его смыслы в формат современного сознания.

Неслучайно словосочетание «музейный экспонат» во многих языках имеет второе ироническое значение — старомодность,<sup>89</sup> а способы музейной коммуникации, напротив, чутко ловят ветер перемен с тем, чтобы переоткрывать наследие и делать его след вновь живым и понятным в новых обстоятельствах места и времени для новых поколений людей. Пожалуй, ни

<sup>89</sup> Museum piece — *humorous* someone or something that is considered to be old-fashioned / Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. 2002. P. 934.

одна гуманитарная дисциплина не сравнится с музееведческой по количеству залогов будущего времени в своих исследованиях: «Музей: взгляд в будущее», «Музей XXI века», «Музей Будущего», «Меняющийся музей в меняющемся мире»... И это не дань моде. Если музейная коммуникация не будет «догонять» время, воплощаясь в новых образах, нам в лучшем случае будет смешно, как на экскурсии Ефима Шифрина, у полотна площадью полтора квадратных метра «Кающаяся Мария Магдалина».

Цель статьи — в эскизной попытке разглядеть изменения актуальной настройки музейной коммуникации через призму новых концепций музейных экспозиций и программ развития.

Музейная коммуникация стремительно утрачивает свой традиционный научный узко-дисциплинарный профиль. Попытки интерпретации «под микроскопом» констатирующего научного знания терпят фиаско. Основной дрейф, совершаемый музейной коммуникацией, состоит в ее перемещении из одномерной плоскости препарирования научного знания, основанного на узко-дисциплинарном научном подходе, в синтетическую многомерность знания гуманитарного, основанного на самых разнообразных схемах освоения реальности.

Важно подчеркнуть, что водораздел между знанием научным и гуманитарным проходит не по отдельным дисциплинам, но именно по способу культурной коммуникации. «История, искусствоведение, театроведение, — по справедливому замечанию профессора Ю. М. Шора, — вполне могут быть не гуманитарными. История искусства не гуманитарна, когда она постигается фактологически, исходя из «научно-объективной» характеристики направлений, школ, художников. История искусства становится гуманитарной, когда она постигается в живом душевно-духовном включении, в приобщении, в переживании».<sup>90</sup> Другими словами, гуманитарное знание это есть не гуманитарные дисциплины, но особый способ постижения реальности, основанный на со-переживании, во-влеченности, пере-открытии, со-участии, воплощении. Даже лексически заметна главная особенность этой модели коммуникации, связанная не с безличным бытием знания, но с личным со-бытием постижения. Постигание не спонтанное понимание. Это переход в новое качество через усилие души. «Вся цивилизация, вся культура, все христианство — это сказки, выдумки, ерунда в той мере, в какой это не вырастает из души каждого... не порождено каждым изнутри себя»<sup>91</sup>, — сказал по этому поводу М. К. Мамардашвили.

Разницу между музейной коммуникацией, сопряженной с научным и гуманитарным знанием, можно сравнить с разницей между стеклом и зеркалом. Прозрачное стекло научного знания не обладает способностью отражать «наблюдателя». Он видит только то, что видит. Это видение открывает канал коммуникации, который отвечает за процесс считывания информации и запоминания. Такая «знательная» коммуникативная модель называется монологом. Ее единицей является однозначное научное понятие.

Зеркало знания гуманитарного, рождая образ, метафору, символ с их многомерностью смыслов, можно сравнить с магическим алмазом из «Синей

---

<sup>90</sup> Шор Ю.М. К характеристике поля гуманитарного знания // Методология гуманитарного знания в перспективе XXI века: К 80-летию профессора Моисея Самойловича Кагана. Материалы международной научной конференции. 18 мая 2001 г. Санкт-Петербург. Серия «Symposium». Вып. № 12. СПб.: [Санкт-Петербургское философское общество](#), 2001. С. 171.

<sup>91</sup> Мамардашвили М.К. Лекции о Прусте. М.: Ad Marginem, 1995. С. 89.

птицы», который дарит возможность видеть скрытое через такие каналы коммуникации, как интуиция, ассоциация, сопереживание, воображение, эмпатия. Эта коммуникативная практика обладает способностью отражать «наблюдателя». Возникает эффект зеркала, когда каждое поколение смотрится в другое, рефлексивно решая собственные проблемы, обретая новый внутренний опыт. Такая рефлексивная модель коммуникации называется диалогом. Ее единицей является многозначный (полиинтерпретируемый) символ.

Хотя выражения «музейный диалог», «диалоговость музейного пространства» успели стать общим местом музееведческих исследований, эта модель музейной коммуникации еще ждет часа своего осмысления.

Особое внимание обращает на себя то обстоятельство, что музейный диалог является коммуникацией, связанной с личным постижением, которое не происходит спонтанно. Для того чтобы постигнуть ценности наследия, человек должен лично переоткрыть их для себя. Это требует от музея встречных усилий по созданию таких условий, которые обеспечивают личное открытие.

Первые шаги по изучению специфических условий, необходимых для личного присвоения культурного опыта, были сделаны экспериментальной психологией.

Исходя из общепризнанного факта, что трансформация общечеловеческих ценностей в личностные происходит через символ, был поставлен эксперимент, объектом которого стали символы — крест, чаша с жемчужиной, треугольник.<sup>92</sup> В основе эксперимента лежала гипотеза о том, что преобразовать символы обратно в личностное измерение можно через возвращение чувственного опыта — переживание. («Человек может для сохранения перекодировать образы в ту или иную систему символов и знаков... но для того, чтобы стать достоянием другого человека, они должны быть им перевоплощены обратно, переведены из конвенционального, внешнего, во внутренний, живой носитель»<sup>93</sup>.)

В эксперименте участвовали две группы испытуемых.

Первая группа знакомилась с символами посредством интенсивной концентрации того слепопроизвольного внимания, которое обычно сопровождает творческую деятельность и интерпретацию. Концентрация достигалась через тактильные, двигательные, графические действия и музыкальное сопровождение. Эксперимент дал блестящие результаты. В процессе интенсивного сосредоточения на символе его смыслы действительно воплотились в конкретный внутренний опыт испытуемых, наполнились эмоционально-чувственным содержанием и приобрели значение личной ценности. «Таким образом, — отмечалось в описании результатов эксперимента, — происходит действительное перевоплощение символа из конвенционального, внешнего, во внутренний, живой носитель. И это позволяет субъекту увидеть те смыслы, которые символ приобретает для него, открыть те возможности и требования, которые символ предъявляет именно ему. Символ становится достоянием его сознания, живым участником смысловой сферы личности»<sup>94</sup>. Заметим, что этап вербальной концептуализации пережитого в

<sup>92</sup> Буякас Т.М., Зевина О.Г. Опыт утверждения общечеловеческих ценностей — культурных символов — в индивидуальном сознании // Вопросы психологии. № 5. 1997. С. 52–53.

<sup>93</sup> Буякас Т.М., Зевина О.Г. Опыт утверждения общечеловеческих ценностей — культурных символов — в индивидуальном сознании. С. 49.

<sup>94</sup> Буякас Т.М., Зевина О.Г. Опыт утверждения общечеловеческих ценностей — культурных символов — в индивидуальном сознании. С. 53–54.

эксперименте стоял на самом последнем месте с тем, чтобы не погубить целостный образ постижения символа поспешностью озвученных выводов.

Вторая группа испытуемых познакомилась с теми же символами, но с помощью другой модели коммуникации — информационного сообщения экспериментатора о значении каждого символа, почерпнутого из Энциклопедии символов. Иначе говоря, были исключены условия для «личной встречи» субъекта с символом.

Результат эксперимента показал, что модель коммуникации, связанная только с информированием, неспособна вызвать со-переживание, сформировать личное отношение, стать личным внутренним опытом. Самоотчеты испытуемых показали, что «в них нет ни зрительных образов, ни эмоциональных переживаний, ни конкретных чувств и ощущений, ни определенных желаний, ни чувства личного участия в происходящем, ни изменения общего состояния. Иначе говоря, здесь отсутствует личный опыт субъекта. Рассказы предельно логичны, содержат изложение стандартных концепций, которые субъект как бы считывает извне, не наделяя их каким-либо личностным смыслом. Отсутствие внутреннего опыта, как видно, не позволило испытуемым породить свое собственное отношение к символу и поэтому никак не обогатило их сознание новыми смыслами»<sup>95</sup>.

Российские музеи, похоже, ставят аналогичный эксперимент в масштабе страны. Когда мы говорим о двух коммуникационных моделях музея, основанных на научном знании и гуманитарном, речь, по существу, идет о тех самых двух способах трансформации общечеловеческих ценностей в личностные, которые отрабатывались в приведенном эксперименте психологов. Экстраполяция опыта экспериментальной психологии на музейную практику представляет большой интерес прежде всего потому, что предельно ясно показывает конечный результат, достигаемый каждой моделью музейной коммуникации.

Результатом коммуникации, основанной на узко-дисциплинарном академическом подходе Музея-Учебника, становится линейное увеличение суммы знаний, качественно не меняющих духовную вертикаль человека, не переходящих в план его личного внутреннего опыта. Это знание — «знательность». Наследие при этом остается мертво, поскольку способ его жизни — во-площение.

Результатом коммуникации, основанной на гуманитарном знании Музея-Зеркала, становится качественное изменение личности — самоидентификация, обретение нового духовного опыта. Это знание — постижение. Наследие при этом обретает жизнь в новом своем во-площении.

Таким образом, возникает парадокс: непогрешимое, объективное научное знание проходит мимо сознания человека, не присваивается им как личный опыт, напротив, знание гуманитарное, говорящее недосказанным языком многозначного символа, образа, притчи, обладает способностью перехода в иное измерение — внутренний мир человека.

Результаты эксперимента важны для музейной коммуникации еще и опытом изучения тех специфических условий, которые сопровождают качественный скачок «размораживания» символа и его перехода в личностное измерение. Важным моментом является обязательность двусторонних усилий или музейного диалога. Со стороны посетителя личное переоткрытие наследия

---

<sup>95</sup> Буйкас Т.М., Зевина О.Г. Опыт утверждения общечеловеческих ценностей — культурных символов — в индивидуальном сознании. С. 55.

требует эмоциональной включенности, «крови души и сердца», со стороны музея — создания соответствующих условий. Среди них отметим огромную роль образно-символической выразительности при интерпретации наследия, работающей с внутренними, потаенными пластами сознания; комплексность впечатлений, получаемых при помощи возможно большего числа органов чувств, интерактивность, концентрацию творческого внимания, создание особого поля эмоциональной включенности, предощущения личного открытия, недопустимость излишнего вербализма и готовых схем констатирующей интерпретации с позиций непреложного научного знания. Неслучайно гуманитарное знание, лежащее в основе диалоговой модели коммуникации, называют «знанием-не», то есть «знанием-незнанием, знанием предчувствованием, предвосхищением непостигнутого, непонятого, не схваченного в категориальных структурах»<sup>96</sup>.

Личный опыт автора статьи показывает, что главный «огневой рубеж» при обсуждении концепций музейных экспозиций, которые, собственно, и закладывают тот или иной тип коммуникации, проходит сегодня именно по линии «Информация — Символ». Сторонники Музея-Учебника склонны видеть в музейных концепциях, основанных на гуманитарном знании, «символические безделушки», «агитки», бессодержательные «месседжи». Их усилия направлены на максимально полное информационное насыщение экспозиционных блоков, выдержанное в логике классического научного рационализма, хронологической последовательности, академической объективности и узко-дисциплинарной заданности. Уникальные объекты хранимого музеем наследия рассматриваются ими как типичные представители, типичные образцы общих закономерностей, неопровержимо доказанных профильной наукой.

Сторонники коммуникационного подхода, основанного на знании гуманитарном, актуализируют, прежде всего, уникальность культурно-символических ресурсов музея. Объект наследия рассматривается ими с феноменологической точки зрения, превращается из типичного представителя в уникальный феномен культурного многообразия глобального мира, обретает значение символа, гипертекста, системы мировидения, горизонта судьбы, послания. Музейное пространство символически переосмысливается как мифопоэтическое пространство Пути, Путешествия, Перекрестка дорог, Встречи, постижение которого основано на самых различных способах освоения реальности, включая нерациональные: запах, цвет, вкус, звук, интуицию, воображение, ассоциации. Типичный дом зажиточного крестьянина N-ской губернии превращается в уникальный феномен крестьянского мира, коллекция русской народной резьбы по дереву — в музей Прялки, история становления и развития текстильной промышленности — в музей Ситца, история водо-канализационного хозяйства — в музей Воды, история хлебопотребления и хлебопекарного дела — в музей Хлеба. Становятся возможными музейные экспозиции, посвященные феноменам нематериального наследия, такие как экспозиция «Поморьска говоря», проектируемая в АГМДЗиНИ «Малые Корелы». Что такое «Поморьска говоря» с научной точки зрения? Диалектная группа русского языка с сильным присутствием архаизмов, финно-угорских заимствований, глагольных флексий, спецификой оглушений, мелодики и т. п. Что такое «Поморьска говоря» как культурный феномен? Это мировидение и логика, сводка погоды и психология, философия и экология,

---

<sup>96</sup> Шор Ю.М. К характеристике поля гуманитарного знания. С. 171.

народная мудрость и поэтика, это живой голос Поморского мира. Экспозиция, посвященная этому феномену, безусловно, будет не систематической коллекцией диалектных поморских говоров, но живым голосом поморской речи, звучащим в колыбельных напевах, протяжных поморских песнях, поморских сказках, повседневном разговоре, с использованием элементов театрализации, исторических реконструкций, интерактивных образовательных программ, аудио-, видео- и медиа-технологий.

Чтобы избежать излишней отвлеченности в изложении предмета исследования, который по существу есть рефлексия над рефлексией или интерпретация интерпретации, обратимся к первичным материалам — выдержкам из концепций новых экспозиций в Соловецком государственном историко-культурном и природном музее-заповеднике и Архангельском государственном музее деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы».

Приведенные тексты станут пусть не самым выразительным, но все же примером музейной коммуникации, основанной на гуманитарном знании. Ее «методикой» в самом общем виде можно назвать отход от канонического принципа историзма, рассматривавшего любое явление как часть непрерывных объективных процессов, следующих друг за другом во времени и подчиненных общим законам. Коротко говоря, с точки зрения историзма любое явление было не уникальным и единственным в своем роде феноменом, но лишь проявлением общих процессов закономерного развития. В ушедшем тоталитарном столетии принцип историзма был тотален, рассматриваясь не только как «принцип научного познания объективной действительности», но как единственно возможный принцип познания вообще. Аршином историзма измерялось любое явление, включая тонкий мир. Отсюда рождались Марии Магдалины музейной коммуникации как «типичные представители» и «суровые документы» эпохи.

Гуманитарное знание не расширяет и не дополняет научное познание мира с позиций историзма, оно меняет логику освоения реальности как таковую, вышагивая в другую систему координат, точками отсчета которой становятся не непрерывные процессы, а разрывы, не типичные представители, а уникальные феномены, не единство многообразия, а многообразие единства.

Основу проектного замысла музейной экспозиции, создаваемого в логике гуманитарного знания, задает не спасительное «алиби» хронологии, автоматически вводящее явление в русло объективного процесса как его типичного представителя, а «схватывание» образа этого явления. В этом «схватывании» нет хронологии в привычном понимании линейного поступательного развития. В мета-форме первичного проектного образа одномоментно присутствуют все времена. Стрела времени, расположенная на плоскости закономерных и параллельно текущих исторических процессов, прерывается, обретая новое измерение — глубину феномена. «Спутниками» этого феномена, помогающими раскрыть новизну его содержания, оказываются не однопорядковые хронологические соседи, а вневременные явления, принадлежащие самым разным областям знаний и синтетично связанные логикой аллюзий, ассоциаций и образов. Вместе с тем, важно заметить, что первичный образ-импульс, являющийся основанием проектной идеи, не является плодом фантазии, он не выдумывается, но разглядывается в разлитых характеристиках места и времени, таких, как хронотоп, душа и гений места. И как это ни парадоксально, но постижение реальности, основанное на вневременном, синтетичном и ассоциативном гуманитарном знании,



оказывается для музейной коммуникации объективнее суровых документов эпохи, приговоров истории и типичных представителей объективных истин научного знания.

В 2006 г. была разработана концепция новой экспозиции по ГУЛАГу для Соловецкого государственного историко-культурного и природного музея-заповедника. Хотя в ходе обсуждения концепция подверглась значительной переработке, приведенная ниже выдержка из ее первоначального варианта может дать некоторое представление об алгоритме музейной коммуникации, основанном на гуманитарном знании.

### ***Соловки: Голгофа России***

(место размещения — лагерьный барак)

#### ***Введение***

История, как известно, развивается затылком вперед. Умение разглядеть в прошлом детали и контуры ушедших событий всегда было залогом ее поступательного развития.

Историческому разбегу информационной эпохи инерции повествовательного потенциала уже недостаточно: обретение общезначимого статуса становится возможным лишь через презентацию идентичного локального культурного образа. Вызов времени — не считывание прошлого, но умение распознать, расколдовать его тайнопись (коды, символы, знаки и послания в будущее) с тем, чтобы конвертировать их в актуальный формат нового видения.

Какой символ несет в себе текст Соловецкой истории?

Грандиозный разлом России XX в., трагически разорвавший ее судьбу, отразился и на Соловках. Великое богомолье стало первой мишенью, на которой карательное орудие системы «сталинизм» училось пристреливаться к своему народу. Это орудие обладало чудовищной убойной силой. В его обойму входили методы социального насилия, рабского труда, каторжного содержания, массового уничтожения и идеологического зомбирования. Пристреленная на Соловках репрессивно-карательная машина ГУЛАГ была взята на вооружение и запущена в массовое советское производство. Первый барак сталинизма на Соловках вместил в себя всю Россию.

Преобразование заветной национальной святыни Соловков в крестное место нации несет в себе пронзительный *символ Голгофы России*, ее *национальной трагедии*.

Мета-символ Соловков как крестного места России не только возвышает миссию Соловецкого музея до значения *национальной внутрикультурной рефлексии*, но задает контексты новых приоритетов, возможностей и перспектив его развития как общероссийского центра национальной памяти, покаяния, искупления, преодоления трагического разрыва сознания, поиска путей национальной идентификации, самопознания и возрождения.

«*Что вы ищете живого среди мертвых? Его нет здесь: Он воскрес*», — написано перед входом в могилу-пещеру распятого Христа на Голгофском холме.

Соловки не только символ Голгофы России, но залог ее воскрешения.

#### ***Принцип формирования экспозиции***

Структура текста культуры задается, по выражению Ю.М. Лотмана, «характером разбиений» — границ, разделяющих его внутреннее пространство.

Основной принцип формирования экспозиции — концептуальное «разбиение» мемориального пространства лагерного барака на три части: интерактивную, структурирующую пространство Входа, центральную рефлексивно-информационную, моделирующую пространство Пути, и коммуникативно-диалоговую часть Выхода.

Первая и вторая части экспозиционного пространства связаны одной сюжетной линией крестного пути на Голгофу – Соловецкого узника, узника ГУЛАГа, Человека, России – и соподчинены друг с другом, как завязка и сюжет, пролог и трагедия. Последняя коммуникативно-диалоговая часть экспозиционного пространства несет концептуальный смысл эпилога, размышления, возможности самоопределения и личного высказывания.

#### *Размещение экспозиции, способы и средства экспонирования*

Парадокс музейного проектирования, который суть интерпретация, заключается в отсутствии свободы интерпретирования.

Музейное пространство было, есть и будет сакральным, не придуманным образом-образцом не придуманных реалий места, времени, истории и культуры.

Концептуальное осмысление трагической судьбы Соловков как мета-символа национальной трагедии нашло свое выражение в центральной метафоре, структурирующей экспозиционное пространство, — символическом *Пути на Голгофу* — Человека, Соловецкого узника, России.

Пространство это интерактивное, направленное на его личное переживание и проживание, так как путь всегда личностен — он измеряет, «проходит» пространство.

Пространство это информационное, так как его «этапами» являются экспозиционно-тематические блоки, раскрывающие реальные лагерные «этапы» жизни Соловецкого узника.

Пространство это проблемное, так как нацелено не только на его эмоциональное восприятие, но и на размышление, личную оценку.

Главный прием проблематизации экспозиционного пространства — парадоксальность как стык несовместимых сторон советской «оптимистической трагедии» — гуманистической идеологии и бесчеловечной практики социального террора, имеющей лишь один мировой прецедент — геноцид.

Центральный сюжетный образ *Пути на Голгофу* делит мемориальное пространство лагерного барака на три Зоны: *Пролог*, структурирующий пространство входа, *Путь на Голгофу* как центрально-смысловую часть экспозиции и *Эпилог*, образующий информационно-поисковое и коммуникативно-диалоговое пространство выхода.

#### *Пролог*

*Я другой такой страны не знаю...*

Соловецкие узники родились в *другой* стране, их трагическая судьба вершилась в *другой* стране, они были реабилитированы в *другой* стране, память о них живет в *этой* стране, которая завтра, возможно, снова станет *другой*.

Мы действительно не знаем той *другой*, «рожденной в буднях великих строек» запроволочной страны не только в силу естественного забывания

прошлого, но и в силу стремления «новой актуальности» к его замазыванию, рассмотрению с позиций так называемой бесстрастной объективности, с одной стороны, и отражения в общеобразовательной истории — с другой. В этом ряду — и поиски национальной идеи на ложно понимаемых основаниях патриотизма, и создание еще одного мифа-призрака, пытающегося соединить несоединимое — двуглавого орла и советский гимн, Минина-Пожарского и красный день календаря, «победы» сталинизма и неложное чувство любви к своему отечеству.

Основной концептуальный замысел Пролога — погружение в атмосферу той *другой* страны, в которой правовые понятия «вина» и «невиновность» утратили свой первоначальный смысл, в которой жизнь и свобода человека были брошены в топку политических утопий и маниакальных амбиций, в которой все и каждый стали заложниками криминальной системы новой власти.

Эта давящая атмосфера тотальной несвободы, западни, в которую попала вся страна, жизни под колпаком составляет главный средообразующий компонент Входа. Посетитель попадает в замкнутое, зеркально-зарешеченное пространство капкана-колпака с иллюзией многократного отражения, в запроволочном зазеркалье которого он видит себя и тысячи себе подобных.

Далекий звуковой фон советских хитов: «Я другой такой страны не знаю...», «В буднях великих строек...», «Мы покоряем пространство и время...», «Здравствуй, страна героев, страна мечтателей, страна ученых...», — раздающийся в зарешеченном пространстве Входа-колпака, сразу задает не повествовательно-очевидный, но проблемный, направленный на личное проживание и осмысление концептуальный фокус экспозиции.

Обширное пространство Входа, несущее смысл *всеобщей презумпции виновности* и могущее вместить достаточно большую группу посетителей, имеет резкое сужение-выход, пройти через который можно только по одному. Это — символ начала *личной* трагедии, ее пролог.

Следующая концептуальная задача — идентификация посетителя с Соловецким узником — решается в маленькой тесной комнате-камере, куда ведет сужающийся коридор. Ее потолок и стены сверху донизу покрыты пунктами обвинений по 58-й статье Уголовного кодекса (в шпионаже, пособничестве международной буржуазии, недонесении, диверсиях, вредительстве, саботаже), на основании которой была осуждена вся «бывшая» Россия. Над выходом — текст приговора: «*Заклучить в Соловецкие лагеря особого назначения ОГПУ сроком на десять лет, считая срок со дня вынесения приговора*». Идентификация посетителя с узником Соловецких лагерей состоялась. Молчаливый приговор вынесен. Путь на Голгофу начался.

### ***Путь на Голгофу***

Пространство центральной экспозиции распахнуто-огромно.

«*Десять лет, распахнутые в вечность*» — именно так Соловецкие узники ощущали пространство и время Соловков.

Это соловецкое пространство-время воспринималось ими в двух измерениях — как уходящая в вечность вертикаль и тесная, агрессивная, сверхплотная, умаляющая человека горизонталь.

Огромность экспозиционного пространства — постепенное возвышение, гора, Голгофа. К ее вершине ведет дорога. Ее уступы — этапы лагерной жизни, отрезки крестного пути Соловецких узников. Особое назначение каждого из них — уничтожение человека.

Подобно тем благим помыслам, которыми выстлана дорога в ад, путь на Голгофу не в переносном, но в буквальном смысле выстлан лозунгами, изречениями классиков, передовицами и призывами советской пропаганды, призванными превратить человека из homo sapiens в homo soveticus. Согласно логике экспозиционного осмотра, посетитель вынужден пройти прямо по ним.

### *Голгофа*

Голгофа — высшая смысловая и пространственная точка экспозиции:  
– символ глобальной трагедии России XX в., произошедшей на вершине ее пространств, между небом и землей, на Соловках;

– символ того «детского» вывода, ради которого Россия прошла свой крестный путь о том, что человек — никогда не средство, но всегда цель.

Экспозиционное пространство намеренно невыразительно, скупо, обнажено. Его концептуальный вектор — не информационное расширение, но рефлексивная глубина. Это место «западания» информации, ее перехода из мира внешнего в мир внутренний, конвертации «слышать» в «услышать», «знаю» в «понимаю».

Концентрации душевных сил и внутренней сосредоточенности ничего не должно мешать: ни речь экскурсовода, ни предметное многообразие.

Структурирование экспозиционного пространства предполагает его простое трехчастное деление. Каждая часть имеет однотипную структуру: «жердочка» и прозрачный вогнутый планшет с текстом. Такое решение дает возможность чтения расположенных на планшетах текстов, сидя на «жердочке».

Второй экспозиционный блок, посвященный способам массовых убийств и захоронений, задумывается как центральный. Именно он, являясь перекрестьем времени, места и трагических судеб Соловков и России, является концентрированным выражением экспозиционного замысла, позволяющего прочесть текст Соловецкой истории как мета-символ национальной трагедии России.

Именно здесь — время и место акцентированного выражения вонзенности большевистского оборотня в Соловецкое пространство.

Жилище ведьм — остров Революции.

Монастырь — кремль.

Насельники — узники.

Озеро Святое — Трудовое.

Озеро Белое — Красное.

И только Голгофа осталась Голгофой, которая не только в своем историческом названии, но и в своем предназначении, замкнула трагическую судьбу России на Соловках.

Именно здесь — время и место мифопоэтического осмысления пространства экспозиции, где должна прозвучать легенда об Анзерском чуде — историческом попадании такой силы, которое не может быть случайностью.

По преданию об Анзерском Чуде, Божия Матерь, явившись в чудесном видении, указала место будущей Голгофы: *«Гору сию нареките Голгофой, потому что со временем ей надлежит стать неисчислимым кладбищем».*

Соловецкие иноки поняли видение как повеление сделать на горе Анзерского скита кладбище и в течение двух столетий хоронили по ее склону монастырскую братию.

*«И только теперь, — по словам соловецкой узницы, — когда Соловки стали лагерем, знавшие предание об Анзерском Чуде, усмотрели в этих словах пророчество. Кладбище действительно оказалось «неисчислимым», а гора — подлинной Голгофой».*

И только теперь (можем мы сказать век спустя) стала понятна истинная глубина этого пророчества как указания места Голгофы для всей России, которая издревле именуется Домом Богородицы, с чудотворным образом которой связаны многие не ратные, но духовные победы русской истории.

ГУЛАГ выжег на судьбе Соловков страшное тавро.

Соловки — запись в вечный синодик национальной памяти национальной трагедии.

Соловки — поиск и обретение подлинной правды об историческом прошлом России — единственного неложного пути ее возрождения.

\*\*\*

Следующая выдержка познакомит с общим концептуальным заходом сценарной концепции выставки «Музей “Малые Корелы”: взгляд в Будущее», разработанной в 2006 г. для Центра презентации проектов в Архангельском государственном музее деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы», расположенном в помещении гумна.

**Сценарная концепция выставки «Музей “Малые Корелы”: взгляд в Будущее»**

**Гумно — площадка для молотьбы  
сжатого хлеба**

**Есть на гумне — будет и в суме**

Наследие как итог материальной и нематериальной культуры не имеет развития. Оно воплощается и пребывает. Пребывание — не резервация. Самая изощренная консервация памятника и реставрация обряда — еще не залог их будущей жизни. Ключом к ней являются метаморфозы состояний (преображение, изменение образа), например: зерно, колос, мука, хлеб — метаморфозы одного генома.

*Метаморфозы наследия* — интерпретация, переоткрытие, преобразование.

Что такое сегодня интерпретация памятников деревянного зодчества, их интерьеров, аутентичного пения и обрядов? Это не констатирующее академическое знание истории, этнографии, культурного районирования, реставрации, консервации и пр., это узнавание себя, обретение жизненных ориентиров, пере-живание прошлого через переживание. Это включение архитектурно-художественных приемов, традиционных технологий, этнографических и исторических ценностей в контексты современного стиля и образа жизни, в прикладной формат брендов и символов, дизайна, моделирования, хендмейка, культурных индустрий, технических и художественных приемов, современных обрядов, в схемы партнерского интегрирования, освоение пространства свободного времени.

Музей «Малые Корелы» представляется *единым пространством-полем*, любовно засеянным его зачинателями зернами традиций уникальными

памятниками деревянного зодчества, коллекциями, сохраненными традициями и обрядами.

По мере появления всходов музей развивался за счет поступательного линейного роста, включая в свою орбиту все новые объекты материального и нематериального наследия. Однако вскоре появились угрожающие симптомы. Созрел урожай, и музейное поле спелых колосьев все более стало напоминать безрадостную картину несжатого жнивья. Музей оказался перед дилеммой: продолжать путь экстенсивного развития, расширяя посевы, или развиваться интенсивно за счет переработки, капитализации старого урожая. Вызовы времени диктуют музею выбор второго пути.

Механизмом первичной переработки урожая наследия является его обмолот, пре-ображение, интерпретация — процесс очищения зерен традиций от «соломы» узко-дисциплинарного научного знания и «плевел» стандартно-профильной типичности.

Выбор Гумна для размещения в его пространстве Центра презентации проектов и проектируемой выставки, посвященной будущему музея, — символично. Именно гумно являлось той традиционной постройкой, где начинался процесс первичной обработки урожая, его обмолот, где зерно, отделяясь от соломы и освобождаясь от плевел, шло на дальнейшую переработку для доведения до стола потребителя, с одной стороны, и закладывалось на хранение как основа будущего урожая — с другой. При этом обеспечивалось максимальное сохранение сбора. Гумно возводили без потолка, но с добротным, тщательно подогнанным полом, чтобы ни одно зерно не могло провалиться сквозь него.

*Концептуальное осмысление* выставочного пространства совпадает с его конструктивными особенностями, разделяющими гумно на четыре блока-засеки. Как говорят футурологи, прошлое — в прошлом, настоящее — в прошлом, будущее — в прошлом и только будущее будущего — в настоящем. Засеки выставочного пространства гумна — символическое выражение полного цикла выращивания хлеба от посева до помола и одновременно Прошлого, Настоящего, Будущего и Будущего-будущего музея.

Пространство гумна «держит» его фронтальная стена, представляющая собой образ лоскутного одеяла — символа гипертекста музея, сшивающего его пространство-время, образно выражающего философию перехода музея от единства в многообразии к многообразию в единстве. Квадрат лоскутного одеяла как символ памятника, экспозиции, сектора, услуги превращается из «типичного представителя» многообразия в уникальный образ в едином пространстве культуры, которое метафорически переосмысливается сегодня как «пэтчворк» (мозаика), «сеть», «ткань», «гобелен». «Лоскутное одеяло», — добавим от лица «Малых Корел».

Квадраты лоскутного одеяла представляют собой репродукции картин наивного искусства. Это родник народного творчества, послуживший истоком создания музея, в пространстве которого продолжают жить как материальные, так и нематериальные его формы. Сюжеты картин посвящены календарным праздникам, народным гуляньям, ярмаркам, посиделкам, колокольным звонам, свадебному обряду, катанию на лошадях, интерьерам крестьянских домов, народным ремеслам, земледельческим работам.

Центральное место в этом гипертексте народных традиций занимает экран как символ самого музея. На экране — заставка с движущимся изображением полного производственного цикла выращивания хлеба (посев —

обмолот – помол – выпечка) в качестве метафорического выражения истории и генеральной стратегии развития музея.

Представляется возможным и звуковое оформление выставки.

Аутентичное пение коллектива «Славутница» придаст эпохе музейных перемен глубину звучания, укажет на ее подлинный смысл, состоящий не в механической трансформации музея, а в его пре-ображении, донесении неповторимого образа «отцины, да делины» Русского Севера до лоскутного одеяла культурного многообразия в единстве глобального мира.

Отход актуальной музейной коммуникации от академизма научного познания как единственно возможного способа освоения реальности отражается сегодня не только в сценарных концепциях новых экспозиций и выставок, но начинает закрепляться в стратегиях и программах развития музеев. Сравним, например, Научную концепцию и проект Программы развития музея-заповедника «Малые Корелы», которые были приняты с временным разрывом всего в семь лет, но в тоже время в век нынешний и век минувший. Научная концепция была принята музеем в первом чтении в 1999 г.; проект «Программы сохранения и развития музея деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы» — в 2006 г.

Научная концепция задавала приоритет развития музея как научно-исследовательского учреждения с перспективой превращения его в межрегиональный центр изучения культуры населения севера России. Концепция нацеливала музей на создание полноценной архитектурно-этнографической и природной экспозиции, по возможности полно отражающей планировку поселений, набор жилых, хозяйственных и культовых памятников того или иного района, ландшафт, основные занятия и особенности культуры северно-русского населения; создание временных выставок, монографически рассматривающих ту или иную грань жизни народа, а также публикацию собранных материалов, издание коллективных сборников и индивидуальных научных монографий<sup>97</sup>.

В принятом в 2006 г. проекте Программы сохранения и развития музея деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы» научно-исследовательская деятельность перестала быть приоритетным направлением развития. Напротив, в Программе был отмечен «перекося в сторону узко понятой академической науки (в ущерб прикладным научным и проектным разработкам, ориентированным на производственные нужды музея)». «Музей перестает быть только потребителем информации, поставляемой наукой об архитектуре и этнографии, — подчеркивалось в Программе, — он становится генератором новых идей и катализатором новых процессов». «Представление о памятниках как о самодостаточной ценности, требующей сохранения для потомков, дополняется обращением к наследию как к актуально востребованному ресурсу общественного развития, креативному фактору, генератору новых ценностей, источнику появления новых образцов мастерства и технологий, катализатору производства новых видов товаров и услуг, в которых нуждается современное общество». Одним из приоритетных направлений развития музея в Программе называется переход от «исследований академического характера... к

---

<sup>97</sup> Шелег В.А. Научная концепция Архангельского музея деревянного зодчества и народного искусства // Архив Архангельского государственного музея деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы».

ориентированным на практическую реализацию прикладным научным разработкам, выполняемым в жанре программ, проектов, методик»<sup>98</sup>.

Итак, основным алгоритмом трансформации музейной коммуникации становится отделение научной констатирующей информации от культурно-символического потенциала наследия. Информация закладывается в информационные центры, киоски, порталы, а культурно-символический потенциал музея капитализируется, конвертируясь в прикладной формат новых ценностей: общественно-привлекательных и социально-значимых проектов, программ, услуг, брендов.

Катализатором реакции капитализации музейных ресурсов становится креативная проектная идея, которая открывает новый угол зрения на сложившиеся стереотипы интерпретации хранимого музеем наследия, соединяя между собой различные области знаний и сферы деятельности. При этом чем дальше отстоят они друг от друга, тем привлекательней становится проектный замысел. И это не случайно. Если вчера все новое рождалось на так называемых стыках отдельных областей знаний, сегодня новое рождается обменом смыслами между ними, взаимной переводимостью их языков. Смежность, пограничность дисциплин все более утрачивает сегодня свою актуальность. Гуманитарное знание синтетично по своей сути, ему все равно с кем, но важно как.

Капитализация культурно-символических ресурсов становится сегодня залогом обретения музеем общезначимого статуса и обладание им универсальным ключом для создания новых ценностей на самых разнообразных рынках и по самым различным траекториям. Примерами такой капитализации культурно-символических ресурсов музея могут стать проекты-победители конкурса Фонда Потанина «Меняющийся музей в меняющемся мире»: «Земский врач Чехов» Государственного литературно-мемориального музея-заповедника А.П.Чехова, «Путешествие в компании с Гением» ГМПЗ «Музей-усадьба «Ясная поляна», «Уроки Леонардо» Волгоградского музея изобразительных искусств», «Знаковый ландшафт: чувственный город» Костромского государственного объединенного художественного музея и др. Эти проекты сумели встроить уникальные культурно-символические ресурсы музеев в новые образовательные программы, технологии туризма, бренды развития территорий, социальные сервисы, притянув к их реализации самые различные ресурсы.

Глубокие качественные изменения всегда эволюционны. Они не гремят революциями, но обладают свойством тотальной разлитости. Идущие изменения модели музейной коммуникации — из их числа. Попробуем подвести итоги не в однозначных категориях научного знания, а через многозначный образ гуманитарного «знания-не».

Вспомним замечательный пример П. А. Флоренского, который он привел в своей лекции по электротехническому материаловедению, говоря о недостатках научного аналитического мышления: «Берется мраморная статуя и для познания ее как целого, как некоторой материально осуществленной ценности культуры, она растирается в самую тонкую пыль. Эту пыль можно далее исследовать в отношении физических и химических свойств и узнать много полезного о характере каменной породы, из которой была сделана статуя, однако очевидно, никакое рассмотрение этой пыли хотя бы в самые сильные

---

<sup>98</sup> Программа сохранения и развития музея деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы». Проект. Архангельск; М., 2006. // Архив Архангельского государственного музея деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы».



микроскопы и никакой химический анализ, хотя бы спектральный, не даст ни малейшей возможности сколько-нибудь понять и оценить разбитое целое — статую»<sup>99</sup>.

Сегодня, когда пространство культуры становится единой амальгамой единственных образов, коммуникативные практики музея, растирающие уникальный образ статуи наследия в унифицирующий порошок научного знания, все более утрачивают свою очевидность. Бытие знания становится событием постижения.

*Наталья Копелянская*

### **Музей как социальный модератор, или зачем музею нужна общественная дискуссия?**

*— Хорошо тут, в ЧАЩЕ ВСЕГО, правда?*

*— Предлог «в» — лишний, — подумав, сказал Петропавел. — Дурацкое словосочетание получается... «в чаще всего»!*

*— То есть, почему же дурацкое? Вокруг нас — чаща. Она называется ЧАЩА ВСЕГО, ибо здесь всего хватает. И если мы находимся внутри нее, то и выходит, что мы — в ЧАЩЕ ВСЕГО<sup>100</sup>.*

В данной статье будут затронуты несколько тем: роль и возможности музея в рамках общественной дискуссии, социальные проекты российских музеев, стандарты оказания культурных услуг.

Прежде всего, необходимо договориться, что мы подразумеваем под терминами «дискуссия», «модератор» и словосочетанием «социальное модераторство», и понять, зачем музею может быть нужна дискуссия; какая у него может быть роль в этом процессе; а также рассмотреть варианты тем и вопросов, которые могут быть сформулированы музеем для общественного обсуждения.

Поскольку дискуссия — это социальная технология, несвойственная музею, без прояснения основных понятий музею будет непросто, и он будет все время скатываться в уже привычное положение менеджера или координатора культурных (социокультурных) проектов и программ. Именно этой части, я бы и хотела посвятить большую часть статьи и лишь коснуться возможного содержания дискуссий на примерах тех проектов или программ, которые принято называть «социальными» в музейном сообществе России.<sup>101</sup>

Прежде всего, постараюсь дать ответ на самый часто задаваемый вопрос: почему дискуссии, в частности общественные (т. е. с участием широкой — невключенной — публики), стоит проводить публичным учреждениям

<sup>99</sup> *Флоренский П.А.* Электротехническое материаловедение (конспект четырех лекций сотрудникам ВЭИ) // Памятники науки и техники. 1987–1988. М.: Наука. 1989. С. 245–272.

<sup>100</sup> Ключев Е.В. Между двух стульев. М., 1988.

<sup>101</sup> На взгляд автора, все музейные инициативы, направленные на общество, есть социальные программы (образовательные, технологические, туристические, партнерские и т. д.). Словосочетания «социально-уязвимые группы населения», «социально-значимые проекты» или «социальные сервисы» являются терминами при обсуждении общей проблемы доступа к культурному наследию и, как правило, обозначают проект, направленный на одну специфическую целевую группу.

культуры — музеям, библиотекам, клубам. Во-первых, на мой взгляд, у нас осталось не так много мест, не ангажированных, и не вызывающих сомнений площадок для публичных высказываний: музей или библиотека — это нейтральная, не ангажированная территория, на которую «вступить может каждый» и куда принципиально предоставляется доступ всем. Учреждения культуры, как правило, не ввязаны в политические баталии и олицетворяют все разумное, доброе, вечное, т. е. уважение к вечным ценностям, что нечасто встречается в наше прагматичное время. Иными словами: идеальные пространства (всем с детства понятно, что такое музей или библиотека). Во-вторых, все-таки одним из приоритетных направлений любого современного музея является работа с реальными и потенциальными аудиториями, главной особенностью подобной работы является сбор информации об обратной связи. Дискуссия дает мгновенный и, как правило, неожиданный ответ.

Словари определяют дискуссию следующим образом.

*«Дискуссия — это обсуждение некоторого спорного вопроса; исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.*

*Двумя важнейшими характеристиками дискуссии, отличающими её от других видов спора, являются **публичность** (наличие аудитории) и **аргументированность**. При обсуждении дискуссионного вопроса, каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию»<sup>102</sup>.*

На мой взгляд, музей сегодня явно проигрывает на дискуссионном поле даже гляцевым журналам. В отличие от музея журналы (реальные и виртуальные) ведут активную дискуссию, говорят о рождении и смерти, о детях и стариках, о ссорах и примирениях, в том числе и о музеях, т. е. занимаются в некотором смысле культурологией. И дискуссия здесь играет роль помощника, который позволяет рассматривать любой рассказ (проект) не как еще одну энциклопедическую статью, а как возможность сделать свой выбор (иногда даже нравственный!), сформировать свою точку зрения.

Российские музеи, как и все сообщество учреждений культуры, понимают, что в связи с новым контекстом: административными реформами, национальными проектами, например, в области образования, тенденциями в политике в свете охраны памятников и коллекций, появился целый круг вопросов, которые требуют постоянного обсуждения как внутри музейного сообщества, так и привлечения общественного мнения.

В качестве примера я могу привести следующие вопросы, которые обсуждаются на самом живом музейном форуме Museum.RU:

- *Чему и кого учит музей?*
- *Как сформулировать заказ музея для сферы образования?*
- *Сайты музеев — кому это интересно?*
- *Музей и церковь*

Вопрос состоит в том, кто участник и кто будет вести эти дискуссии? Кто может претендовать на роль социального модератора — представители власти, сами музейщики или вообще третьи лица (например, некоммерческие организации, работающие в сфере культуры)? Или здесь возможно партнерство разных сил?

Иными словами, решившись вступить на это поле, сотрудники музея должны понять и ответить себе, насколько «дискуссия в музее» нужна, и если

<sup>102</sup> Социальные науки: Словарь. М., 1999. С. 42

ответ предполагает формулировку «скорее да, чем нет», выбрать ту роль, которая по силам: модератора, участника дискуссии, эксперта или наблюдателя. Стоит еще раз подчеркнуть, что нет ничего страшного, если, скажем, музей как инициатор дискуссии, пригласит внешнего модератора, оставаясь на позиции участника, эксперта, координатора или менеджера проекта, а может быть, просто предоставляя площадку.

– *Чем же, по-вашему, надо пользоваться при объяснении?*

*Белое Безмозглое, не задумываясь, ответило:*

– *Мокрой сетью. Исключительно эффективно. А слова... — Белое Безмозглое подозрительно зевнуло, — все суета и асимметричный дуализм языкового знака*<sup>103</sup>.

Что же такое общественная дискуссия и зачем она нам? Есть много разных определений этого процесса, и все мы так или иначе в них участвовали. Приведу еще одно определение, которое мне очень нравится. Оно принадлежит главе Фонда либеральной политики имени Ф. Науманна, д-ру Ф. Бомсдорфу: «Дискуссия — всегда, в конечном счете, спор о том, в какой действительности мы хотим жить, поэтому дискуссия — это двигатель общественного процесса, она является основой демократии и рыночного хозяйства. Чем выше культура дискуссии, тем выше благосостояние государства, тем больше у общества шансов выйти из депрессии и достичь социального и экономического расцвета».<sup>104</sup>

Теперь поговорим о ключевой фигуре любой дискуссии — *модераторе*. Само слово «модератор» еще не вошло в полной мере в музейное сообщество, а слово «дискуссия» вызывает зевоту, воспоминание о потерянном времени, отчетно-перевыборном собрании, пустой болтовне. Есть ощущение, что дискуссия — вещь бесполезная и формальная, и эта мысль все активнее внедряется в общественное сознание.

Приведу несколько определений функций модератора из современного словаря Webster<sup>105</sup>: 1) тот, кто решает вопросы о разногласиях; 2) тот, кто ведет собрание, встречу или дискуссию — руководитель дискуссионной группы; 3) вещество (например, графит), используемое для замедления нейтронов в ядерном реакторе.

И действительно, зачастую модератор дискуссии работает как вещество, замедляющее взрыв, — регулятор страстей и строитель конструктивного решения вопроса.

Например, в начале лекции о месте дискуссии в музее, я попросила назвать свои ассоциации на слово «модератор». На семинаре в рамках конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире» 2006 г. мы получили вот такой ряд образов: *регулятор, «уменьшитель», посредник, делатель чего-то современного, катализатор, ускоритель процесса, искаженное испанское от «матадор», создатель, общий знаменатель, облегчающий восприятие, адаптер*.

Как вы видите, мнения довольно разные, но помимо этого, были решены две важные задачи: мы ввели термин «модератор» и получили, проведя этот опрос, чистый социологический срез нашей аудитории, которая придерживается разных, иногда противоположных мнений (регулятор — «матадор»),

<sup>103</sup> Клюев Е.В. Между двух стульев. М., 1988.

<sup>104</sup> Либеральные клубы и либеральные столы. Фонд Ф. Науманна, М., 2000. С. 3

<sup>105</sup> Merriam-Webster [on-line].

уменьшитель — ускоритель процесса). Как мне кажется, в этом разночтении и таится небольшая опасность. Некоторые воспринимают фигуру модератора, как ведущего, флагмана, который знает, какое решение все должны принять.

На самом деле, модератор — не ведущий, а скорее — «ди-джей», не дающий потухнуть аудитории, все время поддерживающий ритм и определенный настрой.

Итак, модератор (или ведущий) предлагает участникам выбрать одну или несколько из заявленных тем или вопросов, которая должна быть *в сфере компетентности всей аудитории, если мы ведем общественную дискуссию*, и работает с тем, чтобы сохранялось направление дискуссии, время и правила. Он создает «дискуссионное пространство», представляет участников с различными точками зрения, сохраняет нейтральную позицию, поощряет выражение искреннего мнения, защищает слабых участников и др. После окончания дискуссии модератор резюмирует то, что получилось и организует подведение итогов.

**Участник** — носитель своей точки зрения, который предпочтет высказать ее на дискуссии, а не потом — в коридоре, тайком.

**Эксперт** — человек, сведущий в вопросе, который обсуждается, говорит, как правило, либо в начале, либо в конце дискуссии, в зависимости от сценария. Экспертов может быть несколько, но не больше трех. С другой стороны, всегда лучше больше экспертов, чем меньше.

Кроме того, вам необходимо решить, какую дискуссию вы хотите вести, экспертную или общественную? И этот выбор может быть сделан только исходя из *ваших целей*. Если у вас экспертная дискуссия по специальному, глубоко внутреннему музейному вопросу («Есть ли у нашего музея своя, историческая миссия?»), вы, конечно, строите другой сценарий, у вас все участники — эксперты, а модератор работает как «коллективная память», фиксируя все детали, возникающие по ходу дискуссии. Если вы собираетесь вести общественную дискуссию, то вы формулируете вопрос (ы) дискуссии (например, «Культурное наследие России: чья забота, чья ответственность?»), которые были бы интересны обществу и находятся в компетенции всех участников, которых вы приглашаете. Вам стоит подумать о том, для кого ваша дискуссия, кто ваши участники и эксперты, какие правила вы предлагаете.

Можно предоставить полемику самой себе и дать волю силам во взаимодействии, с целью посмотреть, что из этого выйдет, и лишь потом переходить к ведению дискуссии по определенным правилам. Такой прием можно использовать для того, чтобы ведущий, как и участники, смогли увидеть, насколько «зрелой» в дискуссионных делах является группа собравшихся дискуссионщиков. Однако лучше следует с самого начала вести дискуссию по правилам и с использованием определенных методов. Эти правила и методы в значительной степени зависят от характера темы.

При многих дискуссионных темах заранее ясно, что среди участников будут представители различных мнений. Однако может случиться так, что участники дискуссии окажутся единомышленниками. Такой ситуации следует избегать, для чего требуется определенная политика приглашения участников или же следует ввести специальную роль *«адвоката дьявола»* — участника, намеренно высказывающего противоположную точку зрения.

В этом случае во время дискуссии или до того, если ситуация предполагает такую необходимость, один из участников получает задание отстаивать противоположное мнение в противовес ожидаемому и

нежелательному единодушию присутствующих (или если подавляющее большинство придерживается одного и того же взгляда). Этот «адвокат дьявола» должен представить все аргументы против господствующего мнения, которые придут ему на ум, известны из средств массовой информации или иных дискуссий.

По поводу философии и технологии общественной дискуссии написано немало. Как правило, это доступные книги, которые можно легко найти. Часть из них лежит в полнотекстовом варианте в сети Интернет.

Но принципиально, на мой взгляд, есть две позиции — «оптимистов» и «скептиков». Одни считают, что человек обладает способностью распознавать то, что является истинным. Правда, не каждый человек, а лишь тот, кто наделен особыми качествами, особыми знаниями. Вторые полагают, что хотя и существует единственная и неделимая истина, но нам, людям, она недоступна, поскольку мы не обладаем знаниями и информацией, которые позволяли бы нам судить о том, как объективно правильно решать возникающие вопросы, оценивать ту или иную проблему. Если бы мы обладали всеми этими знаниями и способностями, то в нашем распоряжении были бы ответы на любые вопросы. Тогда бы мы знали, какой путь является объективно верным.

Существует большой список литературы, начиная с классических работ по философии источников (Аристотель, Платон, Сократ), а также труды современных историков и социологов (Т. Адорно<sup>106</sup>, Ю. Хабермас<sup>107</sup>), которые обозначили основную классификацию дискуссии и показали важность процесса диалога как процесса для выяснения истины.

Вторым уровнем современных источников являются практики и проекты «третьего сектора» — некоммерческих организаций типа Института толерантности, Института культурной политики, различных фондов местных сообществ и прочие организации, которые, как правило, играют роль нейтрального модератора и изучают процесс работы общественного мнения

Третьим источником являются СМИ. Сегодня существует большое количество форматов и направлений разговора о культуре на радио, телевидении, Интернете. Естественным образом, дискуссия практически умерла на страницах печатных изданий просто потому, что скорость создания информации и ответа на нее крайне высока. И все форумы, Живой журнал, чаты, электронная почта находятся на другом уровне. Только некоторые, сугубо академические, узкоспециализированные издания могут позволить себе такую роскошь и вести неспешный фундаментальный «разговор» на страницах своего издания.

Теперь обратимся к возможному содержанию или проектному контексту возможных дискуссий.

*Вот вам Старец, который привык  
только кроликов кушать — живых:  
как-то, съев двадцать штук,  
стал он зелен, как лук, —  
и от старых привычек отвык<sup>108</sup>.*

<sup>106</sup> Адорно Т. Проблемы философии морали. М., 2000.

<sup>107</sup> Нации и национализм: Сборник. М., 2002. С. 128-156

<sup>108</sup> Лир Э. Книга нонсенса. М., 2001. С. 7

Если бы мне было предложено провести дискуссию о социальных программах в музеях, я бы, возможно, сформулировала вопрос следующим образом: «*Современный музей — это храм или форум?*»

И это хороший повод, что перейти к следующему пункту, который касается противоречий, существующих в отношении музейных социальных проектов и понимании того, что это такое. Хорошим индикатором оказался конкурс «*Меняющийся музей в меняющемся мире*»<sup>109</sup> показал, что, существует разлом в отношении к проектам, которые попадают в категорию «социальные сервисы». Иными словами к проектам в той номинации, где обычно обсуждается ключевая функция музеев — *право на доступ к культурному наследию*. Уже третий год подряд — эта номинация выступает собственно в образе «социально-уязвимой группы населения в музее», о проектах говорят, но их никак не поддерживают, поскольку жюри оказывает предпочтение другим номинациям, традиционным, нормальным «музейным видам деятельности» — экспозиции, туризму, исследованиям и образованию.

Как известно, одним из главных критериев конкурса, является проектный подход, проектирование изменений, создание условий для преобразований, создание образа будущего и т. д. Но, действительно, социальные проекты, как один, оперируют одними и теми же словами и идеями, связанными с интеграцией социально уязвимых групп в общество, они почти одинаково используют коллекцию музея при работе со слабовидящими и слабослышащими детьми. Иногда они предлагают достаточно сильные образы, но изменения здесь не могут быть втиснуты в проект, поскольку работа ведется с такими процессами, которые иногда занимают весьма продолжительное время.

Социальные сервисы или социально-ориентированные проекты — это простые, видимые и понятные проекты, о которых обычно с удовольствием пишут журналисты, которыми гордится местное сообщество, власть. Они не столь инновационные в смысле мифотворчества и образности, но они выводят российские музеи на европейский уровень, поскольку говорят о норме, PR таких проектов компенсирует этот «недостаток». Но главное — это самый момент слияния социальной политики, на которую у нас в государстве сейчас делают ставку, запуская национальные проекты, и *культурной*, которая, как и прежде, не очень видна. Таким образом, говоря о модернизации социальной сферы, мы могли бы вписывать свои приоритеты и практики. Но вернемся к содержанию возможных дискуссий.

*Вот вам Старец, по чистой случайности  
с детских лет оказавшийся в чайнике:  
он толстел с двух сторон, но не мог выйти вон —  
так и прожил всю жизнь в этом чайнике*<sup>110</sup>.

Пока я подбирала примеры возможных проектов из тех, что мы называем социальными, я обнаружила, некоторую лингвистическую закономерность. Социальными они называются только в странах с неразвитой экономикой, где действительно остро стоят социальные вопросы — проблемы бедности, безработицы, детства и материнства. В странах с благополучной экономикой музеи не используют словосочетания «social projects». Есть образовательные (education), где есть возможности для людей с ограниченными возможностями и программы, реализующиеся в сообществе (outreach programmes), в больницах, в

<sup>109</sup> <http://www.amcult.ru>.

<sup>110</sup> <http://www.amcult.ru>.

городском пространстве. Никто не говорит о доступе для бездомных, мигрантов, сирот и т. д., поскольку для развитых стран это является не проектом, а нормой.

Как правило, российские музейные работники забывают, что есть Декларация прав человека ООН, где описано право на доступ к культурным услугам и право на участие в культурной жизни сообщества:

**Статья 22**

«Каждый человек, как член общества, имеет право на социальное обеспечение и на осуществление необходимых для поддержания его достоинства и для свободного развития его личности прав в экономической, социальной и культурной областях через посредство национальных усилий и международного сотрудничества и в соответствии со структурой и ресурсами каждого государства».

**Статья 27**

«1. Каждый человек имеет право свободно участвовать в культурной жизни общества, наслаждаться искусством, участвовать в научном прогрессе и пользоваться его благами.

2. Каждый человек имеет право на защиту его моральных и материальных интересов, являющихся результатом научных, литературных или художественных трудов, автором которых он является»

Они забывают и то, что посетители музеев — это налогоплательщики, то есть именно они оплачивают работу государственных музеев.

В качестве практического примера, здесь можно вспомнить, что 2003 г. в Европе был посвящен равному доступу к культурному наследию для всех слоев европейцев, и это стало одним из приоритетов общей европейской политики.

К этому времени уже существовало детальное описание того, почему и что именно не может получить слабослышащий или слабовидящий человек в музее: слабослышащий человек с трудом может найти описание вещей, которые были бы переведены в аудио формат, где, например, произведения искусства были бы описаны вербально; а слабовидящий человек с трудом может представить веб-сайт, который был бы оборудован программным обеспечением, увеличивающим картинку и т. д.

В тот же год был разработан специальный стандарт, который назывался W3C<sup>111</sup>, и был запущен большой британский проект, который назывался «Culture Online»<sup>112</sup>, получивший поддержку Департамента культуры, СМИ и спорта (Department for Culture, Media and Sport) в 2002 г. Но главное: изменения происходили на фоне постоянных общественных обсуждений, инициатором которых были разные субъекты — государственные структуры, отдельные музеи, некоммерческие организации, фонды, ассоциации и т. д.

Еще раньше, в 1995 г. в Великобритании был принят Disability Discrimination Act, (Акт против дискриминации людей с ограниченными возможностями), который постоянно дополняется и корректируется, он был снова принят в 2005 г. Именно после появления этого документа в британских музеях был разработан и опубликован стандарт доступа для разных групп посетителей. Появилась и новая управленческая должность в музее — access manager (менеджер по предоставлению доступа)

---

<sup>111</sup> [www.w3.org/WAI](http://www.w3.org/WAI).

<sup>112</sup> [www.cultureonline.gov.uk](http://www.cultureonline.gov.uk).

Еще одним примером нового направления музейной деятельности (не управленческой, а содержательной) может служить музей г. Ольстера в Северной Ирландии<sup>113</sup>. С недавних пор в Северной Ирландии существует новое направление в образовании, которое дает навыки в области разрешения конфликтов. Это именно та работа с установками сознания и профилактикой конфликтов, которая пока что у нас редко ассоциируется с работой музеев. Музей сделал большую выставку, которая называется «Conflict: the Irish at War» («Конфликт: ирландцы на войне»), где показана история участия ирландцев в разных конфликтах на протяжении 10 000 лет, в основном через объекты военного искусства, но выставка состоит не только из них. Последствия конфликта показаны и через комментарии людей, живущих в Северной Ирландии и за ее пределами.

Внутри этой прекрасной и очень интересной выставки посетителю предлагают традиционные экскурсии и дискуссии по спорным моментам в истории Северной Ирландии, а также семинары по разрешению конфликтов и мастер-классы по созданию плакатов на основе материалов выставки. Но вернемся на родные просторы.

*Вот вам Старец из города Дил;  
он гулять лишь на пятках ходил —  
спросишь: «В чем тут секрет?»,  
он — ни слова в ответ,  
скрытый Старец из города Дил<sup>114</sup>.*

Дискуссионные социальные программы в российских музеях могут быть в равной степени отнесены к проектам в области образования, технологии, экспозиции и т. д. Я постаралась разделить проектные идеи, которые чаще других используются как повод для дискуссий, как общественной, так и экспертной на две части — отдельные темы и работа с различными аудиториями.

К сожалению, наша практика показывает, что музеи пока овладели искусством красивого представления темы, новой точки зрения, и пока что еще не могут подчеркнуть всю важность и тонкость работы с различными аудиториями. Проекты, где в центр поставлен адресат, на конкурсах заметно проигрывают своим конкурентам. И это означает, что, работая со специфическими аудиториями, музейные сотрудники как бы теряют содержание.

*Темы*

**История XX в.** Наряду с исследованиями появилось достаточно много просветительских проектов, связанных с преподаванием истории в школе, с коллективной памятью, с историей, с рефлексией по поводу катастроф XX в. и нашим отношением к ним. Но этим в России, как правило, занимается правозащитное общество «Мемориал», Музей А.Д.Сахарова, Фонд Лихачева, Институт толерантности, Институт культурной политики. Я не имею в виду, что в музеях нет экспозиции по истории России XX в., просто именно эти организации провоцируют обсуждение и общественный интерес...

**Пенитенциарная система.** Появляется все больше проектов, связанных с историей человека в заключении, видимо, из-за специфики нашей страны. В 2006 г. на конкурсе «Меняющийся музей в меняющемся мире» победил проект из Иркутска, посвященный генералу Колчаку. Проект реализуется в

<sup>113</sup> [www.ulstermuseum.org.uk](http://www.ulstermuseum.org.uk).

<sup>114</sup> Лип Э. Книга нонсенса. М., 2001. С. 15



партнерстве с СИЗО. Социальный ли это проект? Безусловно! Но в музейной терминологии он партнерский, связанный с экспозицией... Акценты для жюри были смещены на яркую личность Колчака, хотя по сути самым главным является работа с аудиторией: городской и СИЗО.

**Медицина.** Весьма спорная тема среди социальных программ в российском музейном сообществе. Под этим подразумевается сотрудничество музеев и медицинских учреждений, когда музей приходит в клиники с программами по музейной педагогике или предлагает объекты искусства в рекреационные зоны больниц.

Одно экспертное мнение состоит в том, что искусству нет места в больнице, всё должно быть стерильно, другое — это не страшно, если делать с умом, если персонал клиники готов и есть потребность, запрос, предложение, то, безусловно, музейные программы могут существовать там.

К слову сказать, все большие музеи мира, такие как Британский музей, Метрополитен, Лувр, уже не ставят под сомнения подобные проекты, считают их благотворительностью. Поэтому на сайтах этих музеев и в публикациях вы найдете лишь скромное упоминание о том, что они работают в больницах и хосписах. Эта работа не является предметом для пиара. Такая деятельность пока не является приоритетом для российских грантодателей и благотворительных организаций, работающих с музеями.

**Развитие благотворительности.** Благотворительная деятельность развивается, в том числе и так называемая корпоративная благотворительность. Музеи могут быть хорошими площадками для проведения благотворительных аукционов. Акции в Удмуртии, в Архангельской области, на Юге России подтверждают это: музеи становятся центрами благотворительности. Это замечательный имидж и его надо всячески поддерживать.

**Аудитории** социальных проектов обычно выглядят так.

**Инвалиды.** Большое количество музейных социальных проектов адресовано инвалидами (самых разных категорий). К сожалению, в музейном сообществе этот тип проекта является самым нежелательным, поскольку, как правило, все работают с простыми вещами — созданием пандусов, аудио-гидов, дорожек, лифтов, доступа к Интернет. По большому счету, все эти проекты происходят из одной общей проблемы модернизации социальной политики (стандартов и норм культурных услуг), но так как о ней не говорят, проекты выглядят оторвано. Сегодня в России уже существует очень сильные игроки на этом поле (Музей А.Ахматовой в Фонтанном Доме, Русский музей, Эрмитаж, Тверской музей), и появляются новые энтузиасты, которые прекрасно понимают идею о профилактике и воспитании отношения к *чужому, иному*.

**Пожилые люди.** В нашей стране только недавно стали рассматривать пожилых людей как отдельную целевую группу музеев, и появились первые проекты. Мы были очень рады, начав получать первые проекты для этой аудитории. Они, конечно, еще слабые, но сама тема очень хорошая, здесь можно много работать с местным сообществом и общественным мнением.

**Молодежь, дети.** Сейчас особенно ярко стало видно, насколько необходимы дискуссии, дебаты и т. д. в школьной или в студенческой среде. Это самая активная публика, работа с которой приносит обычно не только ожидаемые, но, как правило, приятные, неожиданные продолжения проектов. Создание дискуссионного клубного пространства — один из самых простых способов привлечения волонтеров.

Но не надо забывать: кроме семьи, школьников, бизнеса и власти, туристов и энтузиастов у музея на данный момент появилась еще одна группа — семьи мигрантов (трудовая миграция), вынужденные переселенцы или бывшие соотечественники. Как ни странно, именно дискуссия может создать повод для их прихода в музей, их социализации, началу взаимодействия с местным сообществом.

### **Выводы:**

1. Необходимость ведения постоянных дискуссий и современная позиция ведущего (модератора) только осваивается российскими музеями на уровне идеи и существует большая необходимость, а иногда уже и сформулированный заказ на проведение образовательных программ с целью создания пула музейных модераторов. Правда, главным условием начала этого процесса должно стать внутреннее решение об изменении позиции музея, которая на сегодняшний день, мягко говоря, не всегда активна.

2. Социальные проекты (в широком смысле этого слова — работа с различными аудиториями) в музеях представляют пока что потенциал, который плохо используется, хотя именно они могут стать новой точкой роста в развитии музейного дела, музейной политики, а также движения в сторону европейских и мировых стандартов культурных услуг. В рамках социальных проектов могут адаптироваться и интегрироваться совершенно музейные и социальные идеи и темы. Во всех этих проектах мы можем говорить о том, что музеем стоит вести дискуссию, которая способствует развитию отношения к «иному» и ставит привычные суждения под сомнение. Последнее является крайне важным в нашем непросто устроенном обществе, где еще сильна коллективная память о тех временах, когда истина принадлежала только избранным.

3. Описание опыта организации и проведения дискуссий разного уровня и тематики может стать одним из направлений деятельности музеев и музейного экспертного сообщества, поскольку не осознанный и не описанный опыт не может быть проанализирован и распространен.

Это означает, что в качестве практического шага, видимо, был бы необходим сетевой межрегиональный межмузейный проект, который предполагал бы выработку системы индикаторов как дискуссионного процесса, так и описания результатов дискуссий (диалогов), а также проведение мониторинга в течение определенного времени. Например, после прохождения основных этапов организации дискуссии должны готовиться отчеты, на базе которых будет описан процесс подготовки процедуры, возникающие проблемы и найденные способы их решения, истории успеха и результативность всего процесса.

Систематизированная и обобщенная информация может стать основой для определения эффективности проекта на локальном или региональном уровне, его корректировки и распространения на другие территории.

Обсуждение опыта организации и проведения дискуссий (диалогов) может стать одним из направлений работы музейного сообщества.

### III. ПРАКТИКИ

*Марина Юхневич*

#### Главный игрок на поле музейной коммуникации

Коммуникация — наша профессия. Так мог бы заявить работающий в музее специалист в области культурно-образовательной деятельности, обозначена ли его должность как экскурсовод, музейный педагог или научный сотрудник (методист) просветительского отдела (отдела популяризации, методического отдела, детского центра и пр.). Это и позволяет назвать подобного специалиста так, как это обозначено в заголовке. Однако положение данного игрока на поле собственной профессиональной деятельности непростое.

Нередко процесс коммуникации протекает в ситуации экстрима, и это в полной мере относится к работе музейного специалиста. Это он как экскурсовод (или лектор), будучи в какой-то момент единственным представителем музея, выходит к группе совершенно незнакомых людей, чтобы в короткий срок завоевать их доверие и симпатию. Это он каждый раз рождается и умирает вместе с героями экспозиции. Это от него зависит, каким запечатлется образ музея в сознании посетителей. Профессия музейного коммуникатора сродни актерской и так же эфемерна. Однако актерам повезло больше: их чаще запечатлевает камера. Труд и мастерство музейного специалиста уходит в небытие, и остаются лишь легенды и воспоминания, чаще всего имеющие статус музейного фольклора.

Цель этой статьи — запечатлеть образ современного музейного педагога и обозначить его роль в коммуникации. К обсуждению темы были приглашены известные в музейно-педагогической среде специалисты из числа тех, кто является автором многочисленных работ или оригинальных проектов, относящихся к сфере их профессии. Они знают ее изнутри, могут анализировать и на уровне «ума холодных наблюдений», и на уровне «сердца горестных замет» (ставшие крылатыми выражения А. С. Пушкина).

В качестве экспертов выступили:

- Дарья Агапова, исполнительный директор Центра развития музейного дела, менеджер Всероссийского фестиваля детских музейных программ «Детские дни в Санкт-Петербурге»;
- Ольга Ботякова, кандидат культурологии, заведующая научно-образовательным методическим отделом Российского этнографического музея;
- Юлия Демкина, заведующая отделом классической литературы Государственного Литературного музея;
- Нана Жвितिашвили, кандидат психологических наук, куратор отдела новейших течений Государственного Русского музея, вице-директор фонда развития социально-культурных программ «В поисках гармонии», лауреат Государственной премии в области литературы и искусства;
- Елена Крючкова, кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник сектора музейной педагогики Государственного историко-культурного музея-заповедника «Московский Кремль», преподаватель кафедры музеологии Российского государственного гуманитарного университета;
- Наталья Ланкова, директор Автономной некоммерческой организации «КРУГ», руководитель музея Отваги школы № 93 г. Тольятти;

- Лия Лившиц, старший научный сотрудник научно-методического отдела «Школьный музей» Государственного Эрмитажа;
  - Марина Мацкевич, кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник отдела научно-методической работы и музейной педагогики Государственной Третьяковской галереи;
  - Елена Медведева, кандидат исторических наук, доцент кафедры музейного дела Академии переподготовки работников искусства, культуры и туризма, президент Всероссийской ассоциации детских музеев и культурно-образовательных центров,
  - Марина Нургалиева, заместитель директора Музейно-выставочного центра «Находка» по работе с Детским музеем;
  - Софья Петрикова, кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник отдела мультимедиа и Интернет-проектов Государственной Третьяковской галереи;
  - Лиана Степанова, заведующая выставочным комплексом Музея-заповедника «Киж»;
  - Борис Столяров, доктор педагогических наук, заведующий Российским центром музейной педагогики и детского творчества, заведующий кафедрой художественного образования и музейной педагогики Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, лауреат Государственной премии в области литературы и искусства, член Международного совета музеев (ИКОМ);
  - Галя Файзуллина, кандидат исторических наук, руководитель культурно-образовательного центра Центрального Государственного музея Республики Казахстан;
  - Ирина Фролова, заведующая отделом научной популяризации и музейной педагогики Государственного музея-заповедника «Царицыно».
- Автор статьи обратился к этим специалистам с просьбой:
- перечислить возможные формы участия профессионала в области культурно-образовательной деятельности (музейного педагога) в музейной коммуникации.
  - назвать те формы, которые не находят отражение на практике или практикуются крайне редко в российских музеях.

Ответы специалистов стали источником для написания этой статьи, которая представляет собой, если пользоваться Интернет-языком, музейно-педагогический форум.

Коммуникация специалиста в области культурно-образовательной деятельности<sup>115</sup> строится по нескольким направлениям, одним из которых является внутримузейная коммуникация — профессиональное общение с другими отделами и сотрудниками. Правда, нередко оно окрашено чувством ущербного положения в коллективе.

Если постулат музейного маркетинга «Современный музей строится вокруг посетителя» в какой-то степени еще можно применить к меняющемуся отечественному музею, то едва ли музейный педагог почитается у нас как главный персонаж. Согласимся, что подобное рассогласование само по себе парадоксально.

---

<sup>115</sup> Далее будем называть его главным образом музейным педагогом, подразумевая, однако, не специалиста по работе с детьми (узкая, но часто встречающаяся трактовка), а специалиста по работе с аудиторией.

О делении музейщиков на высшие и низшие касты, а также о принадлежности музейного педагога к последней говорят и музейеды, которые далеки от ежедневной музейно-педагогической практики и не несут груз личных обид по поводу своего положения в музее. «Опытный музейный педагог, автор многочисленных книг остается лишь популяризатором, своего рода массовиком-затейником. Зато любой фондовик, вне зависимости от результатов его деятельности, оценивается общественным мнением очень высоко, ведь он двадцать лет «сидит на тканях...»<sup>116</sup>.

Однако музейные педагоги не могли бы работать и делать то, за что их ценят входящие в музей люди, а очень часто и коллеги, если бы чувство неполноценности оказалось превалирующим. Напротив, у них есть собственная гордость. Для тех из них, кто достиг высокого профессионального уровня, совершенно очевидно, что в иерархии специалистов музейный педагог занимает совершенно особое положение. По убеждению Г. Файзуллиной, «он как интерпретатор (переводчик, что ли) нужен всем специалистам, т. к. у каждого из них — «свой язык». Проще говоря, это язык междисциплинарного, межмузейного общения, отсюда следует, что его фигура является главной во всех процессах музейной коммуникации». Особый язык музейного педагога — это язык, на котором музей обращается к людям. Занимая позицию «от посетителя», музейный педагог входит в той или иной отдел, чтобы представлять там интересы человека. Как подчеркивает Г. Файзуллина, вступая в контакт с фондовиками, он занимается «выявлением фондов и отдельных предметов, наиболее интересных для посетителя», формирует «тематические коллекции по результатам культурно-образовательной работы», создает «интерактивный и игровой фонды», без которых немислима сегодня работа с детьми всех возрастов, да, наверное, и со взрослыми тоже. «Работая с экспозиционерами, музейный педагог, — продолжает эксперт, — отстаивает интересы определенных фокусных групп, осуществляет интерпретацию готового материала», а далее следует «продвижение данного вида музейного товара» — экспозиции.

Такова, видимо, идеальная модель межмузейной коммуникации, подтвержденная, правда, практикой конкретных музеев («опыт Ноябрьска»<sup>117</sup>, видимо, на меня повлиял», — не без ностальгии заявляет Г. Файзуллина). На практике система межмузейного взаимодействия далеко не отлажена. Во многих ли музеях, например, формируется интерактивный фонд в сотрудничестве с коллегами из соответствующих отделов? Вопрос, наверно, риторический. «Однако особой проблемой остается, — как подчеркивает Е. Б. Медведева, — участие музейных педагогов как равноправных членов в создании экспозиционных проектов». Заявляя этот аспект, мы по существу переходим к проблеме контактов музейного педагога с аудиторией на предкоммуникативной стадии.

На отстраненность от участия в создании концепций экспозиций и выставок как на сложившуюся практику с сожалением указывают многие эксперты, в частности О. Ботякова: «Музейные педагоги практически исключены из сферы экспозиционно-выставочной деятельности. Их участие

---

<sup>116</sup> Дукельский В.Ю. Пространство публичного одиночества // Музей и личность / Отв. ред. А.В. Лебедев, сост. М.Ю. Юхневич. М., 2007.

<sup>117</sup> Имеется в виду деятельность Детского музея города Ноябрьского в период его расцвета.

предполагается на заключительной стадии, когда приходится адаптировать уже осуществленную авторскую идею под реальную музейную аудиторию. Нередко это настоящая проблема неадекватности цели экспозиционера и восприятия результата его работы». Совершенно аналогичную картину рисует Е. Крючкова, говоря об отсутствии традиции привлечения музейных педагогов к созданию экспозиций, в силу чего «интерес посетителя учитывается в последнюю очередь». «При этом, — отмечает она, — в крупных музеях почти не создаются выставки, адресованные конкретным группам посетителей с учетом возраста, образования, круга интересов, особенностей восприятия и т. д. Обычно любая выставка рассчитана на широкий круг, а музейным педагогам в лучшем случае предлагается ее оживлять. К подготовке экспозиции музейные педагоги допускаются редко. Иногда они могут выделить зону для занятий с аудиторией (обычно это дети и родители с детьми), но подбор предметов и в особенности экспозиционного решения остаются вне сферы их влияния».

Видимо, в этом случае и возникает реальная основа для рождения у музейного педагога горького чувства, что ему отводится лишь роль, по выражению В. Дукельского, «массовика-затейника». Однако не менее существенными, в том числе с точки зрения социального статуса музея, являются страдания людей, которым приходится смотреть экспозицию, созданную как бы и не для них.

Разумеется, речь должна идти не об упрощении и приспособлении экспозиции под посетителя, а, напротив, о расширении способов его взаимодействия с этим основным каналом музейной коммуникации. В этом убеждена Д. Агапова, которая считает, что музейный педагог «призван работать над обогащением спектра возможностей посетителя в выборе разных путей при создании экспозиции в соответствии с его предыдущим опытом, статусом, намерениями, мотивацией». «Этого можно добиться, — предлагает эксперт, — с помощью дружелюбного и интуитивно понятного «интерфейса»: размещения экспонатов, дизайна экспозиции, экспликаций, указателей, этикеток, — совместно с дизайнерами и художниками». Роль музейного педагога заключается в том, чтобы побудить человека вступить в диалог с экспозицией, в частности, задав «вопросы, мотивирующие посетителя самостоятельно искать ответы в экспозиции и за ее пределами (в связи с выставкой). И самое главное, — справедливо замечает Д. Агапова, — музейный педагог может помочь людям в общении друг с другом, с родителями, со сверстниками, с соотечественниками или, наоборот, с людьми из другого мира. Это тоже у нас крайне редко осуществляется, к сожалению».

Отстраненность «эксперта по посетителям» от участия в разработке концепции экспозиции объясняет многое. И то, что в большинстве музеев, как особо подчеркивает Н. Жвйтиашвили, «отсутствует удобная и доступная навигация как для российских, так и для зарубежных посетителей (в силу неразвитости дизайна музейно-экспозиционной среды, а также отсутствия отечественных маркетинговых данных о потребностях различных аудиторий в музее)». И то, что практически неизвестно, что такое «интригующий этикетаж», и то, что крайне редкими остаются попытки использования интерактивности как приема организации экспозиционного пространства, в том числе на традиционных экспозициях (хотя это общемировая тенденция); и то, что в музеях почти не встречаются игровые и творческие зоны. И хотя основные посетители отечественных музеев — дети, даже «создание специальных

музейно-образовательных пространств для этой аудитории и дидактических экспозиций по-прежнему остается большой проблемой» (Е. Б. Медведева).

Продолжая рассматривать предкоммуникативную стадию, выясним, как оценивают эксперты роль музейных педагогов в создании «каналов общения с потенциальной аудиторией» (Д. Агапова). Здесь в качестве наиболее слабого места — как это ни парадоксально, ибо лучшим партнером музея всегда была школа — эксперты называют практику разработки материалов, адресованных учителю.

Е. Медведева конкретизирует эту позицию, называя в качестве задач, редко и плохо решаемых музейными педагогами, две. «Это, во-первых, комплектование фонда наглядных пособий, организованных по типу передвижных выставок или «музея в чемодане», для их последующего предоставления учителю или школьному музею (копии музейных предметов, муляжи, действующие модели, наборы репродукций, слайдов, игр, печатные материалы по конкретной тематике). Во-вторых, разработка информационно-методических и справочных материалов для учителя: «информационные бюллетени о коллекциях, выставках, экскурсиях и других формах работы с краткими аннотациями; справочные издания общего характера, раскрывающие содержание музейных экспозиций и программ работы с аудиторией; специальные материалы, адресованные учителю-предметнику, содержащие информацию по конкретной теме, а также творческие задания для самостоятельной работы учащихся в музее (рабочие тетради, папки для бумажного конструирования и др.)». В качестве особой группы подобных материалов эксперт называет «методические издания, включающие сценарии музейных занятий, праздников, спектаклей. Адресатом подобных изданий могут стать также родители, воспитатели, руководители студий и кружков».

Известно, что деятельность музейного педагога во многих зарубежных музеях ориентирована главным образом на работу с учителем, в том числе на предкоммуникативной стадии. Там музейный специалист решает комплекс задач, готовя учителя к посещению музея, помогая ему самому провести музейное занятие. У нас сложилась иная практика — недопущение педагога на музейную территорию, а потому отечественный специалист редко участвует в подготовке столь подробной предварительной информации о музее и его программах для учителя, воспитателя детского сада, руководителя кружка. Он склонен не доверять коллегам по педагогической деятельности и руководить процессом музейного образования самостоятельно.

Самой сильной стороной деятельности отечественного музейного педагога является коммуникация с реальной аудиторией через формы культурно-образовательной деятельности. Репертуар их весьма значителен. Вот, например, какую классификацию предлагает в своем исследовании<sup>118</sup> О. Ботякова.

1. Тип элементарных форм, производных от образовательно-воспитательной функции.

*Лекция*, существенным признаком которой является «внеэкспозиционная форма проведения и, как следствие, большая по сравнению с экскурсией вариативность тематического диапазона».

---

<sup>118</sup> См.: Ботякова О. А. Музей этнографического профиля в контексте образования и культуры. Автореферат дисс. ... канд. культурологии. СПб., 2006.

*Консультация*, традиционная и инновационная, базирующаяся на методах театрализации и ролевой игры.

*Музейное занятие* для детей и взрослых: обучающее, развивающее, игровое, студийное, практическое, семинарского типа.

*Музейный урок*, особенность которого «заключается в реализации задач школьного образования в образовательной среде музея, что подразумевает не только серьезную подготовку всех агентов коммуникации (школьника, учителя и экскурсовода/музейного педагога), но и разработку заключительной фазы проверки уровня усвоения учащимися новых знаний посредством создания механизма обратной связи. Конечный результат музейного урока с точки зрения коммуникационной теории — «коммуникация, отложенная во времени», когда влияние музея продолжает ощущаться на завершающей стадии музейного урока, осуществляемой школьным педагогом в классе».

2. Тип элементарных форм, производных от рекреационной функции музея.

*Экскурсия*, выполняющая функция презентации экспозиции (выставки), полной (обзорная экскурсия) или частичной (тематическая экскурсия). Сегодня при проведении экскурсии используются различные методические приемы, что приводит к ее модификации и появлению интерактивной и театрализованной экскурсий, а также экскурсий-исследований, экскурсий-викторин, экскурсий-игр и пр.

*Спектакль* как сценическая постановка с использованием музейного интерьера, выполненная профессионалами, а также *концерт* и *дефиле*.

*Бал*, или танцевальный вечер с погружением в историко-культурную среду.

*Мастер-класс* как «способ демонстрации мастерства (например, изготовления предмета, традиционного для народных ремесел и промыслов, обучения основам пиктографического письма, игре на простейших музыкальных инструментах и т.д.)».

3. Тип комплексных форм, производных от воспитательно-образовательной функции.

*Цикл лекций.*

*Кружок*, который «предоставляет музейному педагогу неограниченные возможности в творческом экспериментировании, придании каждому занятию оригинального облика, основанного на различном сочетании элементарных музейных форм и инноваций, заимствованных из других сфер культуры и образования».

*Студия*, предполагающая, в отличие от кружка, «обязательное внесение в процесс обучения компоненты художественного творчества».

*Курсы*, адресованные широкому посетителю или специалистам.

4. Тип комплексных форм, производных от рекреационной функции.

*Цикл экскурсий.*

*Клуб*, посещение которого обычно «мотивируется стремлением к познавательному досугу», а также «соотнесением этой мотивации с такими направлениями музейно-педагогической деятельности музея как отдых и общение».

*Вечера*, литературные и музыкальные.

*Музейный праздник*, для которого характерен «синкретизм составляющих его базовых элементов, комбинируемых в различных вариантах, с четкой ориентацией на удовлетворение потребности посетителя в рекреации».



*Фестиваль*. Он «не только удачно сочетается с задачами культурно-образовательной деятельности музея, но и в целом обогащает эту форму, внося в нее новое содержание».

*Музейная акция* как «совокупность музейных мероприятий, чаще всего связанных с открытием и функционированием новой экспозиции или выставки. В последнее время при проведении музейных акций используются различные инновационные формы: хэппенинг, перформанс, а также иные варианты организации музейного действия, основанного на технологии интерактивности»<sup>119</sup>.

К названным О. Ботяковой формам обращения к аудитории другие эксперты добавляют *конкурсы (олимпиады, викторины)*, которые получили очень большое распространение в музеях, а также *исторические (ролевые) игры*, в том числе с воссозданием историко-культурной среды. Последняя форма менее распространена, но особенно перспективна, поскольку, как подчеркивает М. Мацкевич, ныне «все более востребованной становится диалоговая составляющая, а потому универсальной формой знакомства с музейной коллекцией становится игра, которая соединяет в себе возможности диалога, интерактивности и собственно игровых приемов, причем не только с детьми младшего возраста». Эксперт считает: пространство современного музея должно стать значительно более креативным, что предполагает освоение его как «пространства игры». Представляется, что это бесспорное положение намечает путь, по которому может пойти отечественный музей, по крайней мере, в ближайшее десятилетие.

В целом эксперты приходят к выводу, что в «музеях России практикуются все известные формы в тех или иных комбинациях. Широта использования форм зависит от идеологии музея, традиций культурно-образовательной деятельности, наличия в штате музейных педагогов по образованию и призванию — активных творческих личностей» (Л. Степанова). Аналогично высказывается Н. Ланкова, которая также считает, что все зависит «от специфики музеев, выстраивания приоритетов деятельности, отношения со стороны руководства к работе музейных педагогов, их профессионализма». Очень важное уточнение, касающееся профессионализма, делает М. Нургалиева, отмечающая, что музейный педагог как автор конечного продукта далеко не всегда способен довести его до желаемой кондиции, и «к моменту выхода продукт теряет актуальность или форма продукта уже не интересна». «Так, — делится своими наблюдениями М. Нургалиева, — традиционные музейные экскурсии по-прежнему широко распространены, хотя для детской аудитории эта форма менее всех продуктивна», а музейный педагог далеко не всегда способен проявить себя «как участник диалога или организатор дискуссии в музее», чего ждут от него участники коммуникации, в частности дети. Здесь, как можно заметить, в контексте размышлений об используемых формах вновь возникает очень важный персонаж коммуникации — человек, что позволяет, в частности И. Фроловой, утверждать: «Считаю, что в культурно-образовательной деятельности музея можно использовать самые разные формы работы с посетителями, главное, чтобы они отвечали его профилю и коллекциям и, конечно же, интересам наших посетителей». По существу это последнее — «интересы наших посетителей» — является, конечно, главным,

---

<sup>119</sup> Ботякова О. А. Музей этнографического профиля в контексте образования и культуры. С. 13–14.

ибо в последние годы особое значение приобрел «межличностный диалог — личности музея и личности человека»<sup>120</sup>.

В этом контексте особенно важно выяснить, что думают эксперты об участии музейного педагога в тех формах коммуникации, которые почти или вовсе не практикуются в отечественных музеях. Именно здесь заложены резервы развития, ибо называют специалисты то, в чем, по их мнению, есть преимущественная потребность со стороны тех, кого ныне принято называть потребителями. Выделим несколько позиций.

**Первое.** Далеко не полностью обнаружили музейные педагоги свои возможности в создании такого востребованного продукта как *программа*, хотя в ответах экспертов она упоминается часто. Так, И. Фролова в качестве наиболее актуальных называет «туристические программы, программы для родителей с детьми, интерактивные программы, арттерапевтические программы». Чрезвычайно перспективным направлением культурно-образовательной деятельности современного музея М. Мацкевич считает «создание образовательных программ в рамках выставочных проектов», подчеркивая при этом что «тенденция участия музейного педагога в их разработке растет. Именно музейные педагоги становятся кураторами образовательных программ к выставкам, которые проводятся как в реальном, так и виртуальном пространстве. Музейный педагог является супервизором виртуальных выставок, обеспечивая, чтобы они стали не подменой, а ступенью к углубленному восприятию музейных подлинников»<sup>121</sup>. В то же время эксперт с сожалением замечает, что подобные программы пока «не получили распространения в широкой практике», разделяя тем самым мнение Г. Файзуллиной о том, что «система создания образовательных программ на выставках только зарождается».

**Второе.** Не получили пока развития формы общения музейного педагога с индивидуальным посетителем, что подтверждает выше приведенная классификация. На это обращает внимание Ю. Демкина, которая с сожалением констатирует, что «отечественный музей склонен обращаться главным образом к коллективу, игнорируя человека, малые группы, прежде всего семью, очень слабо используя, например, эксклюзивные экскурсии».

**Третье.** Безусловно, очень слабым местом (и одновременно позицией с очевидной перспективой) можно считать использование музейным педагогом новых информационных технологий. Это отмечают Л. Лившиц («Не получили развитие обучающие мультимедийные программы, представляющие коллекцию, аналогичные программы на сайтах музеев, не налажен выпуск CD и DVD»<sup>122</sup>), Н. Жвितिашвили («Не находит должного места такая форма коммуникации, как online-видеоконференции с теми группами населения, которые в силу разных причин изолированы и не могут прийти в музей, к

---

<sup>120</sup> См.: Павлова Н. Музей «for fun»? // Музей и личность / Отв. ред А.В. Лебедев, сост. М.Ю. Юхневич. М., 2007.

<sup>121</sup> В качестве примера подобного участия музейного педагога в музейной коммуникации М. Мацкевич приводит выставки-конкурсы к 150-летию ГТГ «Образы Третьяковки. Новый взгляд» в его реальной и виртуальной версиях для детей младшего возраста и «Библейские эскизы Александра Иванова». Последняя построена на сопоставлении подлинников, представленных на выставке, и виртуального воплощения монументальных росписей согласно замыслу художника.

<sup>122</sup> Хотя эксперт отмечает, что в январе 2007 г. в Эрмитаже состоялось представление 10 (!) дисков с обучающими программами, которые музей рассылает в школы и детские дома.

примеру инвалиды»), Л. Степанова («Затруднено использование игровых компьютерных программ, разрабатываемых с участием музейных педагогов»), М. Мацкевич («Важно расширять возможности участия музейного педагога в мультимедийных программах, в ведении образовательной страницы на музейном сайте»).

Ситуация, по мнению Л. Лившиц, объясняется, во-первых, «отношением дирекций музеев к информационным технологиям, как к розе на торте, — тут хлеба нет (крыши текут, учет не налажен); во-вторых, консерватизмом музейных педагогов старшего поколения по отношению к информационным технологиям (все, что отвлекает от контакта с подлинником — преступление перед человечеством); в-третьих, низким уровнем профессиональных музейных знаний у молодого поколения музейных педагогов, хорошо владеющих информационными технологиями». Как следствие этих трех основных причин — «не ищут средств на hard и soft». И еще, добавляет Н. Жвиташвили, возвращая нас к теме изолированного посетителя, причиной является «недифференцированный подход к потенциальным аудиториям».

Перейдем к рассмотрению общения музейного педагога с аудиторией вне музея, которое может происходить на пред- или посткоммуникативной стадиях. Здесь, естественно, возникают темы изучения аудитории и «определения оптимальной стратегии и тактики работы с посетителем» (О. Ботякова) путем организации социально-психологических и мониторинговых исследований.

Эксперты придают этой позиции большое значение. В частности, М. Мацкевич подчеркивает: «чтобы не только удовлетворять потребности в новых формах музейной коммуникации, но и формировать потребности аудитории, необходимо иметь четкое представление об этих потребностях», для чего нужны соответствующие исследования. Об их необходимости говорит и М. Нургалиева, заявляя, что музейному педагогу чрезвычайно «важно вносить коррективы, гибко реагировать на изменения в социуме, а еще важнее прогнозировать завтрашние потребности общества в музее. Тогда музеи всегда будут востребованы и актуальны». Однако она же признает, что «с этим направлением трудно, музейные педагоги этого не умеют, их этому не учили», тогда как «владеющий этими технологиями, — подчеркивает эксперт, — сможет качественно и количественно изменить показатели любого музея». Итак, тормозом является отсутствие у музейного специалиста знаний, необходимых для проведения исследований. Хотя едко и одновременно совершенно справедливо замечает Е. Медведева: «Почему-то отсутствие профессиональной подготовки по режиссуре и актерскому мастерству никого не останавливает».

Исследования музейной аудитории, пик которых приходится на 1970–1980-е гг., когда в стране после очень значительного перерыва возродилась социология, сейчас сосредоточились в наиболее крупных музеях, да и там не развиваются слишком бурно. Те немногие специалисты (социологи, психологи), которые появляются в структуре отделов, ориентированных на работу с посетителями, оказываются в некоем профессиональном вакууме как в самом музее, так и за его пределами. В отличие, например, от сообщества, которое объединено в АДИТ, в нашей стране так и не сформировалось профессионального сообщества людей, которые могли бы вместе поднять престиж социологических и мониторинговых исследований, доказав их жизненную необходимость для отечественного музея. Конечно, тот пытается

ориентироваться на потребности человека, задавая самому себе не только вопрос «что», но и «кому», и «как». Однако «без знания, — как это формулирует Н. Жвйтиашвили, — природы аудиторий (какие люди и почему ходят в музей), их потребностей и как музей может их удовлетворить» эти вопросы повисают в воздухе.

А теперь рассмотрим, вероятно, самую животрепещущую для современного музея тему — коммуникацию с партнерами. Как утверждают музейеведы, рассуждая, в частности, о проблемах культурно-образовательной деятельности, «конкурентоспособность или адаптированность музея к актуальным реалиям рынка социальных услуг тем выше, чем большей интегративной мощностью обладает его ресурсный потенциал в рамках разнообразных схем партнерских договоренностей и стратегических альянсов. Словом-символом, который обозначает... ресурсную интеграцию, является «склеивание»<sup>123</sup>. Склеивание может осуществляться в разных вариантах, в том числе по формуле «музей + », когда благодаря объединению ресурсов музея и его партнера возникает услуга, или продукт, который не мог бы появиться вне этого объединения.

Насколько же, по оценкам экспертов, отечественный музей предрасположен к использованию технологии партнерских отношений (иными словами, умеет ли он «клеить»)? Ответ на этот вопрос дает Б. Столяров. Эксперт считает, что «в современной практике в зависимости от масштаба музея и роли культурно-образовательной службы в его деятельности, а также уровня профессиональной подготовки сотрудников» используются различные аспекты коммуникации, включая коммуникацию «с педагогами системы основного и дополнительного образования, с представителями творческой интеллигенции, властных структур и бизнеса (с целью привлечения необходимых средств для реализации проектов)». Как можно заметить, Б. Столяров делает важную оговорку: «в зависимости от масштаба музея и роли культурно-образовательной службы в его деятельности, а также уровня профессиональной подготовки сотрудников». Именно эти факторы определяют уровень партнерских отношений, которые в одном случае могут быть достаточно или даже чрезвычайно развитыми, а в другом — почти незаметны<sup>124</sup>.

Подтверждением того, что они могут быть развитыми, является материал, представленный В. Новожиловой, который отражает уровень партнерского взаимодействия детского центра Ярославского музея-заповедника. Первое, наиболее активное направление — это контакты с образовательными учреждениями через «обучающие и совместные *семинары* для педагогов дошкольных образовательных учреждений, школ и интернатов; *рецензирование и консультации* методических разработок по проблемам музейных и творческих работ учителей, а также школьников (участников туристско-краеведческого движения «Отечество» и районного конкурса «Краеведческая находка»); *выступления* на педсоветах школ и августовских конференциях; участие в работе областных туров Всероссийского конкурса педагогов». К контактам по линии образования можно отнести «*музейную практику* студентов, вузов,

---

<sup>123</sup> Павлова Н.П. Музейный маркетинг: новый формат // Музей и его аудитория: маркетинговая стратегия: Сб. трудов творческой лаборатории «Музейная педагогика» кафедры музейного дела АПРИКТ / Сост. И.М. Коссова. М., 2006. С. 16.

<sup>124</sup> Как, например, в деятельности Республиканского центра музейной педагогики и детского творчества Русского музея, который представляет Б. А. Столяров.

колледжей, училищ», «разработку на базе музея художественных проектов студентами художественного училища», а также, что особенно важно, работу «студентов педагогического колледжа, училища культуры, старшеклассников в качестве *постоянных волонтеров* детского музейного центра».

Второе направление — «контакты с творческими организациями, театрами и театральными институтами, обеспечивающими *участие актеров в праздниках, фестивалях, конкурсах, презентациях*, что сильно сказывается на профессиональном уровне мероприятий». Третье — *совместные проекты*, в том числе с отделом социальной защиты, с которым детский центр проводит мероприятия для инвалидов и многодетных семей, а также с Управлением образования мэрии и Городским центром развития образования (акция «Детский музей — детям» к Международному дню музея).

Аналогичный опыт взаимодействия в области культурно-образовательной сферы имеют многие российские музеи. И все же сами музейные педагоги, которых представляют наши эксперты, считают, что контакты отечественного музея однообразны, он остается достаточно замкнутым пространством, и его отличает неприятие «другого». Главное, он «не рассматривается как сила, ресурс для развития городской культурной среды... , партнер разных учреждений в реализации социально значимых проектов», а музейный педагог не стал «координатором творческой, просветительской, исследовательской работы с другими учреждениями, не только культуры и образования» (М. Нургалиева).

Конкретный путь расширения партнерских контактов и социальных связей музея при участии музейного педагога предлагает С. Петрикова. Одной из неосвоенных форм работы музейного педагога в процессе музейной коммуникации в отечественных музеях она считает *сотрудничество с модераторами*, т. е. сотрудничество музейного педагога с представителями различных профессий и социальных слоев, профессиональная деятельность которых напрямую с музеем не связана. Модераторы — люди, интересующиеся образовательной деятельностью музея, посещающие экспозиции и выставки, общительные, имеющие возможность и желание поделиться приобретенными знаниями в своем профессиональном или социальном окружении, привлечь в музей новую аудиторию. В западных музеях существует разветвленная система поддержки работы модераторов, в том числе и финансовая, через органы местного управления и/или департаменты образования. Для них устраивают семинары и практические занятия силами музейных педагогов. Модераторы работают со своей целевой аудиторией в музее после теоретических и практических занятий с музейными специалистами. Незрелость этой формы в России объясняется несколькими факторами: определенная закрытость музейных площадок для работы непрофессионалов (отчасти вполне оправданная), отсутствие программ и финансовой поддержки для такого рода работы. Развитие этой формы позволит расширить аудиторию музея, поможет музейному педагогу более оперативно получать обратную связь об интересах разных целевых групп и использовать эту информацию для подготовки образовательных проектов.

Пафос С. Петриковой, равно как и других экспертов, высказывающихся за «интеграцию с партнерами для достижения общих целей» (Н. Ланкова), за «вовлечение различных аудиторий и общественных групп в процесс планирования выставочной и образовательной деятельности музея» (Н. Жвितिашвили), за «привлечение сообщества к управлению музеем» (М.

Нургалиева), состоит в том, чтобы музей не декларативно, а на деле был открыт для общения, сотрудничества, творчества, инноваций. «Успешные музеи, — утверждает (или горестно вздыхает?) М. Нургалиева, — развиваются по этому пути и достигают многого».

Подводя итоги обсуждения с экспертами проблемы деятельности музейного педагога как участника музейной коммуникации, уточним, кто же он, какие требования предъявляет к нему профессия. Слово вновь за экспертами. По их мнению, музейный педагог — это:

*«специалист, участвующий во всех аспектах музейной коммуникации» (Б. Столяров).*

*«связующее звено между всеми специалистами музея» (Г. Файзуллина).*

*«медиатор, фасилитатор, своеобразный игротехник» (М. Мацкевич);*

*«исследователь, автор исследовательского или творческого продукта, консультант и помощник, координатор, специалист в области мониторинга музейной деятельности» (М. Нургалиева);*

Итак, как видим, «музейный педагог может и должен обладать качествами универсала в налаживании музейной коммуникации» (М. Мацкевич). Однако воплощен ли, по мнению экспертов, этот портрет в жизненных реалиях? Едва ли. «Образ музейного педагога, к сожалению, пока далек от идеала» (М. Нургалиева). Порой он излишне консервативен, иногда плохо обучен, из-за плохого финансирования и упования властей всех уровней на пресловутый «энтузиазм» у него ослаблена мотивация к профессиональному росту. Он далеко не в полной мере использует свой коммуникативный потенциал, а потому некоторые участки музейной коммуникации оказываются почти полностью провальными. «Музейные педагоги не заняли свое место в структуре музейной коммуникации: спонсоры, PR ещё пока в ведении других структур музея. Глубоких и универсальных специалистов мало, а среди музейных педагогов тем более» (Г. Файзуллина). И все же «именно в образовательном секторе, — утверждает Н. Жвितिашвили, — часто идет экспериментирование. На границе между социумом и музеем генерирует идеи музейная педагогика. Это в хорошем смысле — пограничная область». А потому музейный педагог, как бы несовершенен он ни был, остается главным игроком на поле музейной коммуникации.

*Елена*

*Галкина*

### **Каким я хочу видеть школьный музей**

*(по материалам творческих работ участников Всероссийской олимпиады по школьному краеведению движения «Отечество», секция «Этнография», март 2006 г.).*

Проблема создания школьных музеев вновь актуальна. Будем надеяться, что канул в Лету период, когда в перестроечном хаосе утрачивались некоторые многолетние традиции образовательной школы. Именно тогда сеть школьных музеев понесла значительный урон: многие из них закрывались по идеологическим или по экономическим причинам. Сегодня сеть школьных музеев вновь растет. Ряд московских школ, например, имеет не по одному, а по два, три и более различных по тематике и жанру музеев. Что это — преходящая

мода или насущная потребность общества? О том, как объяснить этот процесс, осмыслить его как систему, направить в определенное русло, как помочь школьным музеям и какими им быть сегодня рассуждают и спорят учителя, управленцы образования, специалисты-музееведы<sup>125</sup>.

Одна из важнейших задач школьного музея сегодня — способствовать поликультурному образованию в школе, формированию учащимися толерантности, навыков межкультурного диалога.

В разных языках понятие толерантности определяется по-разному.

В испанском это — способность признать отличные от своих собственных идеи и мнения.

Во французском — отношение, при котором допускается, что другие могут думать и действовать иначе, нежели ты сам.

В китайском — позволять, принимать. Быть по отношению к другим великодушным.

В русском — способность терпеть что-то или кого-то, принимать существование другого, считаться с мнением другого, быть снисходительным. Хочу добавить, что русские изначально всегда уважали и ценили в любом народе-соседе трудолюбие, порядочность, честность, доброжелательность.

Мы видим, что при всех нюансах, которые существуют в разных языках и культурах ключевым оказывается слово «другой», ибо толерантность — это прежде всего требование уважать право других быть такими, какие они есть, не причиняя им вреда. А потому, по мнению специалистов, «важнейшая цель воспитания толерантности состоит в утверждении ценности человеческого достоинства и неприкосновенности каждой человеческой личности». Особенно это важно для мультикультурных сообществ, где налаживание межкультурной коммуникации помогает предотвратить возникновение конфликтов. Коль скоро она становится общественно значимой, музей как социальный институт включается в решение этой проблемы. Детям нравится играть в другого в музее, они открывают в нем что-то новое и интересное, а через радость и познание лежит путь к принятию и уважению культурного «иного».

Эта же проблема давно стоит в Соединенных Штатах Америки. Примечательно, что некогда популярная концепция «американского общества как кипящей сковородки, где все компоненты расплавляются, перевариваются, превращаясь в рагу (сравним с популярной в СССР единой общностью «советский народ»), сегодня заменена идеей «чаши с салатом», где каждый овощ, являясь частью общего блюда, обладает своим собственным вкусом, ароматом и цветом.

Помимо многоголосья заинтересованных в развитии школьных музеев взрослых, хотелось бы расслышать и голос самого, на наш взгляд, непосредственного и основного заказчика, создателя и потребителя продукта «школьный музей» — учащихся российских школ. Среди них оказались представители русского, туркменского, адыгского, татарского, коми и ряда других народов, проживающих в Российской Федерации. «Каким я хочу видеть

---

<sup>125</sup> Галкина Е.Л., Юхневич М.Ю. Экспериментальная модель школьного музея // Музей в школе: стимул к размышлению: Сб. статей. Библиотека «СТОиК». М., 2005. С. 46–59; Галкина Е.Л., Денисова Г.Б., Юхневич М.Ю. Музейный актив и методы взаимодействия с ним // Музейный практикум: Сб. статей. Библиотека «СТОиК». М., 2006. С. 30–39; Галкина Е.Л. Самодеятельный детский музей // Ребенок в музее: Учебное пособие для вузов. М., 2006. С. 37–56; Персин А.И. Краеведение и школьные музеи. М., 2006; Туманов В.Е. Школьный музей. М., 2003.

школьный музей?» — такой была тема творческой работы участников Всероссийской олимпиады по школьному краеведению движения «Отечество» (секция «Этнография», март 2006 г.).

Форма работы была свободной: размышления в форме эссе, страничка музейной газеты из недалекого будущего («Ставропольский меридиан» 2008 г.), художественные проекты оформления экспозиции, конкретные тематико-экспозиционные планы, отчеты о работе своего школьного музея и многое другое. В статье приводятся размышления 12 учащихся 10–11-х классов, представлявших на олимпиаде секцию «Этнография» (1–12). Хочется сразу отметить, что это были представители элиты школьных музеев. За плечами большинства ребят этнографические экспедиции, краеведческие исследования, создание местных школьных музеев и активная работа в них. Поэтому, наверное, творческие работы на тему: «Каким я хочу видеть школьный музей?» дали очень широкий и интересный срез гипотез, мнений, суждений и предложений.

Основные позиции, по которым учащиеся выразили свое отношение к предложенной теме, можно сгруппировать по следующим блокам:

1. Роль и значение школьного музея, его специфика.
2. Создатели музея. Школьный актив музея, его роль в становлении и развитии школьного музея.
3. Экспозиция школьного музея: творческий подход к разработке проблематики, специфика экспонатуры, оформление (оборудование, технические средства, художественное решение).
4. Формы работы музея (большая роль исследований в комплектовании и изучении музейных фондов, интерактивность экспозиции и образовательно-воспитательной работы).

Итак, звучат голоса активистов школьных музеев России<sup>126</sup>.

### ***Роль и значение школьного музея, его специфика***

«Я считаю, что школьный музей — это неотъемлемая часть школы... Вопрос о его устройстве очень актуален»(3). «Музей — это собрание частичек прошлых лет и современной жизни»(5). «Музей — это мир прошлого, настоящего и будущего. Человек без прошлого — человек без будущего. Школьный музей — это первый в жизни ребенка Храм муз. Здесь учат любить и гордиться своим краем, предками, односельчанами»(1). «Мне кажется, что самая большая гордость школы — это музей. Ведь каждый его экспонат — это плод долгих кропотливых поисков и исследований»(8). «Сегодняшние проблемы музея: плохие условия хранения, отсутствие возможностей реставрации, финансовые»(9). «Школьный музей необходим, потому что он заставляет ребят шевелиться, дает толчок для творчества, когда хочется что-то создать самому, открыть для себя что-то новое в жизни»(12).

---

<sup>126</sup> При цитировании высказываний активистов школьных музеев в скобках указаны следующие порядковые номера: 1) Белов Сергей, 11 класс, Архангельская область; 2) Бубнов Александр, 11 класс, Липецкая область; 3) Воронина Наталья, 9 класс, Воронежская область; 4) Гаврилова Инна, 10 класс, Ставропольский край; 5) Джиналиева Несипли, 10 класс, Ставропольский край; 6) Злобин Александр, 11 класс, Вологодская область; 7) Калакуток Фатима, 10 класс, Адыгея; 8) Калакуток Светлана, 10 класс, Адыгея; 9) Калинина Ольга, 11 класс, Ленинградская область; 10) Качан Ольга, 10 класс, Карелия; 11) Мажирова Елена, 11 класс, Рязанская область; 12) Ушкова Юлия, 10 класс, Пензенская область; 13) Газилова Надежда, 11 класс, Пермская область, деревня Кипчак.



«Школьный музей не формальное заведение, а живой ручеек, культурный и исторический центр школы. Творческие работы учеников — полноценные подлинники экспозиции музея. Это привлекает ребят, помогает им раскрыть самих себя, стать одними из хозяев школьного музея. А настоящий хозяин заботится о своем добре и преумножает его»(7).

Этот обобщенный корпус высказываний достаточно полно дает ответ на один из главных вопросов: «Нужен ли школе собственный музей, и какова его роль в жизни школьного сообщества?» Принципиально важным является, во-первых, осознание себя как хозяев школьного музея, во-вторых, понимание специфики этого самостоятельного общественного музея как живого культурного центра школы, вокруг которого ребята объединяются в одну команду.

### ***Создание музея. Школьный актив музея, роль личности в становлении и развитии школьного музея***

«Из школьного музея, директором которого буду я, не захочется уходить. Начинать делать музей надо с философского осмысления его назначения. Для чего нужен музей в школе? Для того, чтобы понять свое место в истории человечества. Там должна быть информация о многих проблемах, интересных молодым людям. Музей должен быть очень красочным — он как бы маленькая модель мира... Последний зал своего музея я бы оформила символически: на одной стене — крупная надпись “XXI век”, на другой нарисованы люди всех национальностей»(8). «Музей должен обладать специальной аурой. Хочу видеть музей светлым, уютным, но большим. Это важно для посетителя, обстановка музея должна снимать нервозность, усталость, давать вдохновение, быть источником новых сил и оптимизма»(1). «Непременным условием создания музея является наличие группы энтузиастов — учеников и учителей, объединенных интересом к истории своего села, города. Они должны поднять статус школьного музея. Еще школьному музею необходима реклама. Многие жители небольших городов и сел никогда не были в музеях. Это очень грустно, т. к. культурное развитие людей России падает. Надо рассказывать о своем школьном музее и пропагандировать его»(5). «Школьный музей должен быть ярким, светлым, позитивным, привлекательным, доброжелательным, близким интересам людей. Музей создается в школе самими учащимися и для них, а не для «галочки» или по указке сверху. Музея не бывает без экспонатов, следовательно, ребята должны увлечься исследовательской работой, которая сопровождается сбором памятников культуры. Еще очень важно, чтобы создание музея не было делом только небольшой группы энтузиастов: необходимо сотрудничество нескольких школ, клубов, государственных музеев и других организаций и учреждений района. Школьный музей не может ограничиться созданием экспозиции. Это ядро должно обрасти кружками и секциями по интересам. Каждый учащийся сможет получить там ответы на свои вопросы, найти занятие по душе. Возможно, именно эти интересы подскажут и сформируют специфику музея, сделают его непохожим на другие школьные музеи. Никогда не затаскивайте детей в музей силой!»(7). «Школьные музеи должны быть хорошо компьютеризированы: каждый сможет узнать о том, что ему понравилось в музее, еще больше»(5).

В этой яркой и зрелой палитре суждений отметим следующие: в философском осмыслении ребята видят музей как маленькую модель своего мира. В эту позитивную модель укладывается особая аура, свет, красочность,

уют, непохожесть, поликультурное содержание (возможность сравнить свою культуру с культурой других народов, соседей); разнообразие видов деятельности (от исследований, и сбора артефактов, и создания экспозиции до разнообразной секционной и кружковой деятельности). В перспективе развитие музея учащиеся видят в его открытости к сотрудничеству с представителями других культур, другими общественными и государственными музеями и учреждениями.

***Экспозиция школьного музея: творческий подход к разработке проблематики, специфика экспонатуры, оформление (оборудование, технические средства, художественное решение)***

«Помещение для школьного музея должно быть достаточно большим, чтобы и экспонатам, и мыслям было просторно»(6). «Все экспонаты должны быть кратко, но точно аннотированы»(12). «Каждый музей должен иметь свою изюминку, все музеи обязаны быть разными, тогда в них будет интересно приходить, и они останутся в памяти посетителя надолго. Такой изюминкой может стать загадочность экспозиции, а разгадать загадку — задача посетителя»(8).

«Для школьного музея очень важно оформление. Нужны современные технические средства: кино- и видеоустановки, компьютеры, световые эффекты»(3). «Экспозиционное оборудование должно быть привлекательным (красочным, ярким, удобным для использования, единым по художественному решению)»(4).

«Хочется, чтобы школьный музей был в то же время не строго академичен, а оформлен оригинально: в виде волшебного зала-замка, где все можно менять (свет, цвет, пространство, музыку), чтобы он был всегда разным. Обстановка в музее должна быть особой — человек переносится в ту эпоху, предметы культуры которой он представляет»(1).

Юные музейеды прекрасно понимают важность таких краеугольных для создания экспозиции структурных элементов, как тематико-экспозиционный план, комплексность, атрибуция экспонатов, основной и вспомогательный фонд, оборудование, аудио-визуальное обеспечение экспозиции и пр. Они видят перспективу совершенствования экспозиций в творческом проблемном подходе, создание своего «лица» каждой музейной экспозиции. По сути, молодые люди достаточно точно определили все болевые точки школьного музея. Вопрос стоит о создании проблемных экспозиций, ставящих насущные для подростков вопросы. Роль посетителя здесь — не вкушать разжеванную историческую кашку, а самому попытаться найти ответы, т. е. принять на себя ответственную роль историка-исследователя.

***Формы работы музея (большая роль исследований в комплектовании и изучении музейных фондов, интерактивность экспозиции и образовательно-воспитательной работы)***

«Очень важно при создании музея комплексное комплектование — сбор интересных экспонатов у односельчан, которые становятся помощниками и друзьями школьного музея. В совет музея приглашаются знатные односельчане, интересные люди, спонсоры»(8). «Необходимо создавать богатый вспомогательный фонд материалов, чтобы и дети, и взрослые смогли почувствовать контекст бытования той или иной вещи — памятника культуры —, представить себя участником какого-то события истории. Например, смогли

бы примерить шапку Мономаха или кольчугу воина! Школьный музей, если хочет быть интересным и полезным для своей школы, должен проводить вечера, исторические балы, театрализованные представления»(1). «Хочется переоборудовать наш школьный музей до неузнаваемости. Это был бы развлекательный музей, музей-досуговый центр, полный интерактивных элементов: все можно приводить в действие, воспроизводить этапы создания той или иной вещи»(9). «Важно не только сообщать интересные исторические сведения, но и вовлекать посетителя музея в процесс познания истории: в экскурсию вводить загадки, задания, игровые элементы, т. е. вести экскурсию в форме диалога. Экскурсовод должен быть интересно одет, например, в костюм соответствующей эпохи»(12). «Музей моей мечты — это музей, где человек сам может попробовать вылепить глиняный горшок, сделать кремневый наконечник для стрелы, спрясть пряжу на прялке, прочесть древнюю книгу и пр.»(3). «Было бы очень интересно попасть в музей инопланетян и увидеть, что ценно и интересно для них»(8).

Во многих работах звучит идея о неординарном музее, с самыми «немыслимыми экспонатами» — реакция на рутинную и скучную экспозицию? Ребята хотят увидеть представителей иных цивилизаций, сказочных и мифологических персонажей, т. е. школьный музей может создаваться под иным углом зрения, с точки зрения другого. Такой музей будет скорее не краеведческим, а культурологическим. Вообще интерес к иному (иным мирам, культурам, потусторонним силам и пр.) достаточно ярко выражен. Тяга подростков ко всему необычному понятна. Возможно, наряду с очень популярными ныне краеведческими, историко-бытовыми и прочими профилями школьных музеев скоро появятся и такие: мифологические, сказочные, фантастические, уфологические.

Итак, идея интерактивного школьного музея, музея-досугового центра, музея-театра, музея-исследовательской лаборатории, музея-мастерской, музея-дискуссионного клуба звучит во многих творческих работах учащихся. Ребята хотят видеть себя не зрителями, а участниками различных исторических событий: учителем школы начала XX в., ярмарки XIX в.; солдатами ВОВ, пишущими письма в землянке; участниками событий августа 1991 г. и пр. Интуитивно ребята улавливают коммуникативную природу музея и хотят строить его как часть современной культуры — культуры информационного общества.

Очень важно, что при этом их желания носят не потребительский характер («кто-то должен сделать так»). Молодые люди готовы принять ответственность за будущее школьных музеев на себя: «Школьный музей нуждается сегодня в серьезной поддержке. Каждый из нас должен внести в него частицу своего труда. Ведь школьный музей — это не история вообще, а наша история: история малой родины, школы, наших предков и нас самих»(1). «Мир музея будущего в наших руках и мы должны сохранить его для наших детей, внуков и правнуков. Мы живем в демократическом государстве, и мы должны влиять на его политику, на идеи и на сохранность наших домов-музеев. Без них человек потеряет свою культуру и веру в будущее»(8).

Этими замечательными словами можно было бы и закончить данную статью, но автор берет на себя смелость прибавить еще одну, на его взгляд, самую актуальную и значимую цитату из работ школьников.

Надежда Газиева из деревни Кипчак Пермской области написала творческую работу «Если бы я была директором школьного музея». Описав

свои мечты, девушка пишет: «В заключении хочу сказать, что все, о чем я тут говорила (хочу, сделала бы, сделаю), обязательно перейдут в сделала!» (13).

*Василий Гнедовский*

### **Капитализируя Гений Места и Дух Времени**

Авторы книги «Маркетинг мест» утверждают, что «...в одной только Европе насчитывается 102 000 территориальных единиц, 1000 регионов и миллионы населенных мест», и у каждого из них должно быть свое уникальное лицо, свои конкурентные преимущества на определенных рынках» (Котлер, 2005). В этом исследовании мы постараемся сравнить три небольших европейских региона<sup>127</sup>, соревнующихся на рынке культурного туризма, чей главный капитал — это «Гений места» — культурное наследие, оставленное выдающимися художниками и мыслителями прошлого.

Наши пилотные регионы очень разные. Они выступают как бы в разных весовых категориях практически по всем показателям, но их объединяет исключительное положение в своих категориях. Они настоящие чемпионы. Стратфорд выделился из нескольких сотен «рыночных городков» Великобритании, включившись в систему глобальных туристических потоков. Веймар — один из немногих феодальных центров Германии, который, потеряв свое политико-административное значение в ходе объединения страны, остался среди немногих ключевых городов страны. Ясная Поляна — одна из тысяч дворянских усадеб российской глубинки, которая не только не исчезла с лица земли, но и развивается как важнейший интеллектуальный центр своего региона.

Сначала мы сравним основные показатели регионов, масштабы туризма и уровни развития музеев как основных операторов культурного наследия, а затем нарисуем более подробные портреты каждого из регионов.

Главная мысль проста: «Дух времени» — это не только и не столько дух прошедших эпох и память о великих людях. Это в значительной степени — дух нашего времени, который позволяет капитализировать гений места, использовать наследие прошлых эпох для движения вперед, в будущее. Мы живем в прекрасное время, господа! Давайте, только правильно его использовать на благо наших мест, в которых мы живем.

**Три небольших европейских региона.** Три пилотных региона проекта очень разные, и особенно выделяется Ясная Поляна: во-первых, она расположена в сельской местности, тогда как Веймар и Стратфорд обладают развитой городской средой; во-вторых, ее население в 10 раз меньше, чем у Стратфорда и в 25 раз меньше, чем у Веймара. Таким образом, сравнение пилотных регионов возможно в первую очередь по параметрам их окружения, среды, в которой они существуют: национальной, региональной и местной.

Между странами, в которых расположены три пилотных региона, много общего: это три большие страны с большими экономиками. Все они входят в «Большую восьмерку» (G8) и имеют валовой внутренний продукт более полутора триллионов долларов каждая. В них проживает от 60 до 142

---

<sup>127</sup> В предлагаемой статье подробно рассматриваются только два региона — Стратфорд и Веймар.

миллионов человек, каждый из которых является потенциальным туристом. Таким образом, все три региона вполне могут рассчитывать на внутренний национальный рынок как основу своего развития.

Главные отличия заключаются в том, что жители Германии и Великобритании живут компактнее и почти втрое богаче россиян. Оба этих факта оказывают существенное влияние на развитие туризма: 1) в России каждая конкретная точка имеет существенно меньший местный рынок однодневных путешествий, чем в двух других странах, поскольку в радиусе двух часов езды здесь проживает меньше людей; 2) уровень платежеспособного спроса в России ниже, чем в Великобритании и Германии.

В большинстве европейских стран около половины доходов многих туристических центров приходится на однодневные поездки, которые во многих случаях совершают жители окрестных территорий и в первую очередь крупных городов. Таким образом, существенное значение приобретает объем местных и региональных рынков, а также близость столиц и других крупнейших городов. В случае с Веймаром, Стратфордом и Ясной Поляной расстояние до столиц примерно равное: его можно преодолеть за 2–2,5 часа; однако, Лондон и Москва превосходят Берлин по численности населения примерно в три раза, не уступая ему при этом по уровню благосостояния жителей. С другой стороны, местный рынок Ясной Поляны в полтора раза меньше, чем у Веймара, и в два с половиной раза меньше, чем у Стратфорда, который расположен в очень густонаселенной местности.

Таким образом, географическое положение Стратфорда на местном и региональном уровне выгодно отличается от двух других регионов. Кроме того, социально-экономическое положение в британском городе существенно лучше, чем в Веймаре и Ясной Поляне. В Веймаре наблюдается очень высокий уровень безработицы, а в Ясной Поляне происходит быстрое старение населения.

**Культурное наследие.** Если по географическим и социально-экономическим показателям развития среди трех пилотных регионов выделяется Стратфорд, то по объемам культурного наследия лидером, безусловно, является Веймар. Этот город, несмотря на свои относительно небольшие размеры, стал средоточием большой культурной работы на весьма продолжительный срок: с конца XVIII до середины XX в.

По объемам накопленного культурного наследия в количественном выражении (число культурных брендов, музеев и музеефицированных объектов, операторов культурного наследия и высших учебных заведений) Веймар превосходит Стратфорд в 3–5 раз, а Ясную Поляну примерно в 6 раз. Из всех пилотных регионов лишь в немецком культурном центре находятся штаб-квартиры вузов (Университета Баухаус и Консерватории). В Стратфорде есть только филиал Бирмингемского университета (Институт Шекспира), а в Ясной Поляне ВУЗов пока нет. Кроме того, в ходе реализации программы «Веймар — Культурная столица Европы» в 1999 г. в городе появился новый конгресс-центр и современный учебный центр, которые предоставляют отличные инфраструктурные возможности для развития образования, конференций, концертов и других культурных мероприятий.

Таблица 1

***Культурное наследие трех пилотных регионов***

	<i>Стратфорд</i>	<i>Веймар</i>	<i>Ясная Поляна</i>
--	------------------	---------------	---------------------

Важнейшие бренды			
Число	2	6	1
Названия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Шекспир»</li> <li>• «Королевский шекспировский театр»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Немецкий «Золотой век» (литература)</li> <li>• «Немецкий «Серебряный век» (музыка)</li> <li>• «Баухаус»</li> <li>• «Веймарская республика»</li> <li>• «Немецкий национальный театр»</li> <li>• «Бухенвальд»</li> <li>• «Культурная столица Европы»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Толстой»</li> </ul>
Второстепенные бренды			
Число	2	1	2
Названия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Плюшевый медведь»</li> <li>• «Джон Гарвард»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «И.С. Бах»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Яснополянское соглашение»</li> <li>• «Уездный город Крапивна»</li> </ul>
Важнейшие операторы наследия			
Число	2	6	1
Названия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонд «Родина Шекспира»</li> <li>• Королевская шекспировская театральная компания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонд Веймарской классики</li> <li>• Немецкий национальный театр</li> <li>• Фонд Бухенвальда</li> <li>• Мэрия Веймара</li> <li>• Университет Баухаус</li> <li>• Консерватория</li> </ul>	Музей-заповедник «Ясная Поляна»
Музеи и музеефицированные объекты			
Число	7	30	5
Высшие учебные заведения			
Число	1	2	0
Названия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Институт Шекспира Бирмингемского университета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Университет Баухаус</li> <li>• Консерватория (Высшая школа музыки им. Ф. Листа)</li> </ul>	—

Еще более существенно то, что в Веймаре нет единственного бренда (исторической личности), который бы строго доминировал над культурным ландшафтом города. Десятки великих творческих людей, несколько знаменательных событий и крупных социально-художественных явлений определяют образ города, делают его очень разнообразным. В то же время в Ясной Поляне все построено вокруг имени Льва Толстого, а в Стратфорде — вокруг имени У. Шекспира. Это, конечно, очень выделяет Веймар на фоне остальных пилотных регионов. Этот город, действительно, может претендовать

на титул «культурной столицы Европы». Остальные же два места, вряд ли, смогут когда-нибудь сформировать собственные территориальные бренды более мощные, чем их бренды-личности Шекспир и Толстой.

**Развитие туризма.** Туристическая индустрия стала главным инструментом капитализации культурного наследия во всех трех пилотных регионах, и только в Веймаре у нее есть достаточно заметный конкурент в лице музыкального и архитектурно-художественного образования. Туризм и связанные с ним отрасли определяют экономическую специализацию, экономический базис трех национальных культурных центров, именно в этой сфере создается больше всего рабочих мест и именно в этих отраслях создается наибольшая добавленная стоимость.

Можно сказать, что три региона находятся на разных стадиях развития туризма. В Стратфорде отрасли туристского сектора развиваются уже около 350 лет и достигли своего пика в 1970-е гг., сейчас этот город во многом переживает период стабильности и даже небольшого снижения своей туристической привлекательности. В Веймаре история туристического освоения территории несколько короче и насчитывает около 150 лет, а после объединения Германии туристическая индустрия, да и сам город переживают новое рождение, большую волну нарастающего интереса. В Ясной Поляне туризм получил существенное развитие только после Второй мировой войны, и здесь также произошли существенные изменения после 1991 г. Германский и российский регионы сейчас переживают период бурного роста туристического потока, отраслей туристического сектора и соответствующей инфраструктуры.

В смысле объемов туристического потока выделяется Ясная Поляна, которая со своими 130 тысячами посетителей в год, безусловно, выглядит карликом на фоне крупных туристских регионов Веймара и Стратфорда. На долю последних приходится примерно 3,5 и 5,5 миллиона туристов в год, соответственно. Из них примерно 14–15 % ночуют в городских гостиницах и гостевых домах, приезжают в среднем на два дня, 1–1,5 % туристов приезжают в гости к друзьям и родственникам, а остальные 82–84 % проводят в Веймаре и Стратфорде лишь несколько часов.

Все три региона в основном работают на национальных туристических рынках, поскольку они очень велики, а местные достопримечательности недостаточно раскручены в мировом масштабе. Среди посетителей Ясной Поляны — лишь 1 % иностранцев, а в двух других регионах 13–14 % постояльцев местных гостиниц — гости из-за границы. По некоторым данным, вплоть до половины посетителей музеев Стратфорда — иностранцы. О Веймаре таких данных нет, однако по оценкам местных экспертов доля зарубежных посетителей не столь высока.

Мощность инфраструктуры размещения отражает не столько соотношение объемов культурного наследия в трех пилотных регионах, сколько историю развития туризма в них: Стратфорд существенно превосходит своих партнеров по проекту (более 7,5 тысяч мест в гостиницах, гостевых домах, кемпингах и общежитиях). По этому показателю крошечный городок в сельской Англии даст фору многим европейским столицам. Интересно, что лишь 59 % мест размещения в Стратфорде располагаются в гостиницах, а почти треть приходится на несколько сотен маленьких гостевых домов. В Веймаре же доминируют крупные гостиницы, в основном принадлежащие большим гостиничным сетям.

Вызывает удивление то, что уровень наполняемости гостиниц Веймара почти вдвое уступает аналогичному показателю в Стратфорде, и это при том, что разница в общем количестве ночующих в городах туристов не столь велика. С одной стороны, это означает, что туристы, которые задерживаются на малой родине Шекспира больше, чем на день, проводят там больше ночей, чем те, кто останавливается в Веймаре. Учитывая колоссальный потенциал культурного наследия Веймара (несравнимый со Стратфордом) и относительно более низкие цены в немецких гостиницах, это свидетельствует о недостаточно эффективном менеджменте наследия в германском городе.

Можно с уверенностью сказать, что Стратфорд получает от туризма существенно больше доходов, чем Веймар. При этом соотношение между доходом, полученным от ночующих туристов и от однодневных посетителей, примерно равное в обоих городах — 50/50. Это означает, что ночующий турист выгоднее городу примерно в 3,2 раза, чем однодневный, в обоих случаях. Неслучайно основные усилия субъектов развития туризма и в Стратфорде, и в Веймаре направлены в первую очередь на то, чтобы задержать туриста в городе и окрестностях.

**Музеи трех регионов.** Музеи являются единственными операторами культурного наследия только в одном из пилотных регионов — в Ясной Поляне, в других двух регионах есть театры и ВУЗы, не говоря уже о множестве мелких частных структур, которые строят свой бизнес на капитализации культурных брендов «Шекспира», «Гарварда», «Гете», «Шиллера», «Баухауса», «Гингко» и др. Тем не менее, в культурно-туристических регионах посещаемость музеев является хорошим индикатором развития не только музейного дела, но и туризма в целом.

Между тремя регионами существуют очень большие различия в сфере музейного дела. Самое главное из них — количество музеев: в Ясной Поляне фактически есть только один музей (с несколькими вариантами посещения и несколькими филиалами), в Стратфорде музеями могут считаться 6–7 мест, а в Веймаре музеев около 30. Фактически вся музейная инфраструктура и туристическая деятельность в Ясной Поляне сопоставима со вторым по популярности музеем Веймара — Бухенвальдом. Последний также расположен за городом, представляет собой обширную территорию с несколькими вариантами посещения разных выставок. Более того, эти два объекта историко-культурного наследия посещает одинаковое количество людей: в 2005 г. разница в посещаемости между ними составила всего 700 человек, или менее 1 %.

Как уже было отмечено выше, Веймар и Ясная Поляна переживают сейчас период интенсивного роста туристического потока, который находит отражение и в росте посещаемости музеев. Стратфорд, напротив, вот уже 10 лет демонстрирует постепенный спад популярности своих музеев и города в целом. В последние годы музеи Веймара начали регулярно опережать по популярности музеи родины Шекспира.

Отличительная особенность Стратфорда — его немногочисленные музеи очень популярны: среди них нет ни одного, который посещало бы меньше 70 тысяч человек в год. «Место рождения Шекспира», безусловно, — самый популярный музей всех трех пилотных регионов. В 2005 г. его посетило 384 тысячи человек. Трудно себе представить, как все эти люди смогли поместиться в крошечном домике отца Шекспира, но еще труднее поверить, что в 1979 г. этот музей посетило в два раза больше туристов!



Помимо Ясной Поляны среди музеев трех регионов есть еще два музея, популярность которых растет очень большими темпами — это «Дом Шиллера» и «Фюрстенгруфт» в Веймаре. Их можно назвать модными музеями последних лет, интерес к ним буквально «взорвался» в 2005 г. и может утихнуть в последующем. Длительные тренды развития интереса к музеям, а, соответственно, и к культурному наследию региона мы можем проследить лишь на примере Стратфорда, в котором ведется подробнейший учет посетителей со второй половины XIX в., а главное — эти данные общедоступны.

Таблица 2

**Наиболее популярные музеи**  
(с числом посетителей более 50 тысяч человек за год)

Музей		Регион	Число посетителей (тыс. чел.)		Изменение числа посетителей	
			2005 г.	2001 г.	абсолютно е (тыс. чел.)	относительн ое (%)
1	Место рождения Шекспира	Стратфорд	384,3	406,2	-21,9	-5,4
2	Дом Гете	Веймар	180,6	181,0	-0,5	-0,2
3	Коттедж Энн Хетэуей	Стратфорд	176,9	205,9	-28,9	-14,1
4	Музей-усадьба Л.Н.Толстого	Ясная Поляна	128,5	103,5	25,0	24,2
5	Бухенвальд	Веймар	127,8	127,9	-0,1	-0,1
6	Дом Шиллера	Веймар	123,5	83,5	40,0	48,0
7	Дом Мэри Арденн	Стратфорд	78,7	76,0	2,7	3,6
8	Садовый дом Гете	Веймар	77,1	71,9	5,2	7,2
9	Холл'с Крофт	Стратфорд	74,9	82,7	-7,8	-9,5
10	Нью Плэйс	Стратфорд	74,1	80,1	-6,0	-7,5
11	Музей Баухаус	Веймар	59,9	58,7	1,2	2,1
12	Фюрстенгруфт	Веймар	51,3	39,3	12,0	30,6

**Стратфорд: «рыночный городок» на глобальном туристическом рынке**

В Англии есть такое понятие — «рыночный городок» (*market town*). Это небольшой город, играющий роль центра сельской округи. В нем почти отсутствуют административные функции, которые обычно сводятся к самым низшим уровням местного самоуправления (городской совет и совет округа). Нет в нем и серьезной промышленности — преобладают малые предприятия, специализирующиеся на ремонте сельскохозяйственной техники и переработке

сельхозпродукции. Такой город уже сотни лет живет за счет своих торговых функций. «Рыночные городки» во многом сохранили свой средневековый облик и особое очарование черепичных крыш и неспешного образа жизни.

Таким «рыночным городком» 400 лет назад был и Стратфорд, выросший рядом с единственным мостом через реку Эйвон в радиусе многих миль. Затем был построен канал, который укрепил торговые функции города. Именно выгодное географическое положение на пересечении водных и сухопутных путей предопределило возникновение и дальнейшее процветание Стратфорда. Возможно, Стратфорд остался бы безвестным «рыночным городком», как соседний Ившем, или захирел бы, как другой сосед — Алстер, который постепенно потерял свою «фермерскую клиентуру» в результате развития современного транспорта. Однако случилось так, что именно в Стратфорде родился Уильям Шекспир, и это в корне изменило судьбу города.

Уже через двадцать лет после смерти Шекспира в город приехали первые (зарегистрированные в письменных источниках) туристы, и далее этот процесс развивался по нарастающей. Несмотря на то, что дом, в котором родился Шекспир, до середины XIX в. принадлежал разнообразным частным владельцам и выполнял функцию трактира, а не музея, тысячи людей ежегодно приезжали в город, чтобы ощутить свою причастность к жизни величайшего английского поэта и драматурга. До второй четверти XX в. это был в основном «академический туризм», т. е. в Стратфорд приезжали ученые, специализировавшиеся на филологии и литературе, а также истинные любители творчества Шекспира. В 1920-е гг. туризм стал более массовым явлением, а после Второй мировой войны 1939–1945 гг. в Стратфорд хлынул настоящий поток посетителей со всех концов света. Это в немалой степени произошло благодаря становлению английского языка («языка Шекспира») в качестве главного языка межнационального общения в послевоенном мире.

Хотя при описании масштабов и эффектов развития туризма обычно принято оперировать самыми свежими цифрами, в случае Стратфорда огромное значение имеет история развития этого вида деятельности, ее продолжительность. Вот уже 350 лет обслуживание туристов является одним из основных видов деятельности в городе, и соответствующее отношение к наследию Шекспира, к приезжим, к сфере услуг уже буквально заложено в генетическом коде города. Многие истории из прошлых столетий красноречиво свидетельствуют об уровне интереса к городу со стороны туристов и о постепенном характере развития туристической индустрии в Стратфорде.

Все основные направления деятельности, связанные с туристическим рынком, имеют в Стратфорде колоссальную историю развития, что и предопределило современный успех города, поскольку механизмы капитализации культурного наследия в нем совершенствовались из поколения в поколение. Сегодняшний Стратфорд при населении в 27 тысяч человек принимает около пяти с половиной миллионов посетителей в год, из них туристами считаются только 850 тысяч – 1 млн. человек, которые посещают музеи и театры города. Остальные посетители просто гуляют по садам вдоль Эйвона, обедают в кафе и ресторанах, занимаются шопингом — в общем, насыщают местный рынок деньгами. Среди «настоящих туристов» около 50 % — иностранцы, а просто посетители — это жители крупных городов, расположенных недалеко от Стратфорда (Бирмингема, Ковентри, Оксфорда и даже Лондона), которые приезжают сюда на выходные.

В Стратфорде есть, пожалуй, лишь одна фундаментальная проблема в сфере развития культурного туризма — сокращение числа туристов, посещающих музеи города. Как ни странно, для представителей окружного совета, управленцев Фонда «Родина Шекспира» и других заинтересованных людей эта проблема не входит в число важнейших. В то же время, динамика посещения музеев хорошо коррелирует с количеством переночевавших в городе туристов, как в Стратфорде, так и Веймаре. (Что свидетельствует о культурной природе туризма в обоих городах). Соответственно, количество туристов на родине Шекспира также неуклонно сокращается.

Развитие туризма придало совершенно иную динамику городской экономике, и особенно это проявилось на втором этапе развития рыночных городков. Когда услуги начали доминировать в городской экономике, оказалось, что развитие туризма позволяет в разы увеличить объемы местного рынка: туристы ели и ночевали в местных тавернах, покупали сувениры и другие товары в магазинах, ходили в музеи и театры. За счет огромного туристического рынка в городе получил развитие диверсифицированный сектор услуг, совершенно неадекватный местному спросу. Ни один из «рыночных городков» Англии не может похвастаться наличием нескольких музеев и театров, магазинов крупных торговых сетей (*Marks & Spencer, British House* и т. п.), десятков кафе и ресторанов, включая сетевые *Starbucks, McDonald's, Subway* и пр. Все это — атрибуты большого города с большим и развитым внутренним рынком.

Таким образом, за счет огромного туристического потока Стратфорд приобрел мощную инфраструктуру, оставшись при этом маленьким «рыночным городком» в окружении идиллических сельских пейзажей, т. е. он получил преимущества большого и маленького города одновременно. На данный момент Стратфорд занимает одно из первых мест по качеству жизни в Англии, что может считаться главным мерилем успеха в современном мире. Однако это привело к неоднозначным последствиям.

Благодаря сочетанию высокого качества жизни с размеренным ритмом маленького города, Стратфорд стал очень притягательным местом для богатых пенсионеров, которые обладают большим располагаемым доходом и большим объемом свободного времени, чем другие категории жителей. Они являются почти идеальными потребителями, что не может не радовать местных предпринимателей, однако, их массовое появление в городе породило мощную социальную и политическую динамику, которая в краткосрочной и среднесрочной перспективе очень мало связана с развитием туризма.

Во-первых, рост спроса на недвижимость вызвал рост цен в этом секторе, что в сочетании с отсутствием возможностей получения высшего образования и недостаточным количеством хороших рабочих мест затрудняет личностное развитие местной молодежи. В результате молодые люди примерно в 25-летнем возрасте уезжают из города, чтобы (быть может) в него вернуться лишь после пятидесяти. Половая и возрастная пирамида, построенная для населения Стратфорда и окрестностей, выглядит угрожающе: она очень похожа на песочные часы, и самое «узкое» ее место приходится на «самые трудоспособные» возраста — от 30 до 55. Такая демографическая ситуация обычно не способствует динамичному развитию социума.

Во-вторых, пожилые люди все больше определяют политическую повестку дня и тон общественной дискуссии. Это находит выражение в приоритетах политики местных властей, которые вынуждены прислушиваться к

своему электорату, чтобы быть переизбранными на следующий срок. Например, одним из главных приоритетов окружного совета является борьба с преступностью, уровень которой в этом крошечном «рыночном городке» и так крайне низкий, однако, вопросы безопасности волнуют пожилых людей куда больше, чем проблемы развития города.

Еще одной особенностью Стратфорда стали его почти рекордные в Великобритании показатели популярности консервативной партии, за которую опять же голосуют люди в возрасте — успешные и состоявшиеся. Политика консервативной партии предполагает полный экономический либерализм, отказ от методов государственного регулирования развития бизнеса на территории. В случае Стратфорда это означает невмешательство местных властей в развитие туристической отрасли и смежных секторов креативной экономики, которые так активно поддерживают местные и региональные власти в большинстве городов Великобритании. На малой родине Шекспира эти отрасли развиваются сами по себе, отсутствует определенная стратегия, координация действий.

В городе постепенно нарастает диссонанс между мощным развитием туризма и желанием его жителей проводить время в тиши «рыночного городка». К сожалению, многие жители не совсем понимают, что идеальный набор услуг, которым располагает их город, поддерживается исключительно благодаря туристическому потоку. К тому же, в городе очень высока доля людей с высшим образованием, которые очень хорошо умеют лоббировать свою точку зрения по любому вопросу, добиваться желаемого результата.

Самым ярким примером столкновения интересов развития города как туристического и культурного центра мирового масштаба и интересов консервативного местного сообщества стала так называемая «проблема железной дороги». В 1976 г. была закрыта железнодорожная ветка юго-западного направления, обеспечивающая прямую связь с Лондоном, и станция города Стратфорд стала тупиковой. Это решение приняла железнодорожная компания с одобрения большинства местных жителей. Уже в 1979 г. многим людям стало понятно, что решение было ошибочным, но процесс отказа города от железной дороги как средства связи с окружающим миром стал практически необратимым. На месте железнодорожной линии была проложена пешеходная тропа, ставшая впоследствии частью Национальной сети велосипедных дорог, а в пределах городской черты была построена широкая улица Seven Meadows Road с большим числом жилых домов.

С тех пор споры насчет возвращения железнодорожной линии (или иного скоростного общественного транспорта) не утихают. В городе даже есть импровизированная доска объявлений, где вывешены разнообразные публикации за и против возрождения железной дороги. Очевидно, что отсутствие хорошего железнодорожного сообщения с Лондоном и другими городами юго-востока Англии привело к переполнению городских улиц туристическими автобусами и автомобилями туристов, которые вполне могли бы воспользоваться железной дорогой. Однако аргументация противников восстановления железной дороги как раз строится на том, что город и так уже переполнен туристами, а его жителям хочется насладиться спокойствием тихого рыночного городка.

Стороннему наблюдателю очевидно, что с того самого момента, когда родился Уильям Шекспир, Стратфорд перестал быть обычным «рыночным городком». Ему суждено было строить свою жизнь вокруг имени и образа своего великого гражданина. Тем не менее, черты маленького «рыночного

городка» в нем сохранились (иначе он не был бы так аутентичен, так притягателен для туристов), и эти особенности порождают парадоксальную социально-политическую динамику, которая вступает в противоречие с экономическими интересами развития города.

Можно ли считать в этих условиях, что модель рыночного городка, вышедшего на глобальный туристический рынок, ярчайшим представителем которой является Стратфорд, эффективна и устойчива? Можно ли ее использовать, например, для развития Крапивны (Тульская область), также являющейся центром сельской округи и также связанной с именем всемирно известного писателя?

Наверное, можно, если принять во внимание мощную систему партнерств и других инструментов развития туризма, которой оснащена эта модель в Стратфорде. Кроме того, необходимо помнить о том, что описанные выше проблемы возникают на существенно более высокой стадии экономического, социального и политического развития, чем та, на которой находится та же Крапивна, да и вся Россия в целом. Пока же приток в это село посетителей и состоятельных жителей любого возраста может привести лишь к положительным результатам.

Для Стратфорда характерна комплексность и вариативность способов капитализации культурного наследия на туристическом рынке. Притом что в городе практически вся культурная жизнь подчинена одной теме, а практически все туристские продукты представляют один большой бренд, их разнообразие поражает. Здесь все говорит о Шекспире, но на разный манер! Помимо традиционных музеев Фонда «Родина Шекспира» и профессиональных театров «Королевской шекспировской театральной компании» (*Royal Shakespeare Theatre Company*) в городе есть частные музеи, театры иллюзий и множество любительских театров, которые выступают на специальных площадках и на открытом воздухе, в Театральных садах. Большая часть кафе, многие магазины, гостевые дома и гостиницы взяли свое название или иной компонент своего бренда из творчества Шекспира, из истории его семьи, или даже из истории развития культурного туризма в городе (история уже настолько продолжительна и разнообразна, что имеет самостоятельное культурное значение).

Помимо шекспировской темы в городе есть еще два бренда, потенциал одного из которых раскрыт пока очень слабо. Во-первых, в Стратфорде есть музей и магазин плюшевых медведей, причем они расположены в разных концах городского центра, что создает эффект широкого присутствия этого явления в городе. Во-вторых, Уильям Шекспир был не единственным знаменитым уроженцем Стратфорда. Здесь есть дом, в котором родился Джон Гарвард, основатель Гарвардского университета. Этот музей пока мало используется для продвижения города, хотя он мог бы быть хорошим самостоятельным брендом для американского рынка. Пока же все достопримечательности, кроме шекспировских мест, имеют второстепенное значение и не обладают самостоятельными брендами.

Несмотря на либеральную экономическую позицию правящей в Стратфорде консервативной партии, она активно поддерживает целенаправленный маркетинг и продвижение города и окружающего его региона Южный Уорикшир на туристском рынке. В соответствии с принятым в Великобритании принципом «вытянутой руки» этим занимаются не власти, а специализированное агентство «Туризм в Южном Уорикшире» (*South*

*Warwickshire Tourism*), деятельность которого в равной мере финансируется из бюджетов двух округов графства Уорикшир — Стратфорда и Уорика. Окружные советы выделяют Агентству примерно по 100 тысяч фунтов ежегодно. От имени этого туристского региона агентство участвует в туристических выставках и занимается производством и распространением информационных материалов о его достопримечательностях и туристской инфраструктуре.

Южный Уорикшир имеет свой пока еще не очень развитый туристический бренд «Страна Шекспира» (*Shakespeare's Country*), в рамках которого публике подаются не только объекты, связанные с жизнью и наследием Шекспира, но и все остальные достопримечательности региона. Сюда входят два очень разноплановых замка в городках Уорик и Кенилворт, первый из которых превращен крупной развлекательной корпорацией в коммерчески успешный тематический парк, а второй входит в список «руинированного наследия» Британии и управляется на некоммерческой основе главным британским агентством в сфере культурного наследия British Heritage. Кроме замков, в регионе есть несколько музеев военной тематики в городке Уорик, комплекс шикарных парков — в городке Лимингтон-Спа, музей истории римского периода — в городке Алстер (чрезвычайно интересный и современный музейно-развлекательный центр, посвященный автомобилям) и еще целый ряд менее значимых объектов.

Ассоциация «Стратфорд-на-Эйвоне — партнерство по управлению центром города» (*Stratford-upon-Avon Town Centre Management Partnership*) является, безусловно, ключевым игроком в городе, поскольку занимается развитием городской среды и бизнеса в городе. Она заполняет собой зазор между сферой компетенции окружных, городских, региональных (графство) властей и реальными потребностями местного бизнеса. Как и в России, британская система местного самоуправления не обладает всеми необходимыми полномочиями для эффективного управления городом. Особенно это актуально в либерально-консервативном Стратфорде, где власти совершенно не вмешиваются в развитие рынка и частного сектора.

Ассоциация на 30 % финансируется окружным советом и на 70 % — компаниями-членами партнерства (их более 400). Как и для всех остальных агентств, и большинства компаний города, для этой фирмы центральным вопросом является развитие туризма, связанных с ним услуг и городской среды. «Партнерство по управлению центром города» реализует широкий спектр программ: от решения насущных проблем оперативного управления городской средой (например, борьба с граффити и другими проявлениями вандализма) до широкой информационно-консалтинговой поддержки развития бизнеса. Судя по отзывам некоторых членов Партнерства, оно стало наиболее эффективным инструментом кооперации бизнеса и властей.

В городе вообще очень развита кооперация между различными субъектами, она имеет длительные традиции и кажется совершенно естественной. Особого внимания заслуживает сотрудничество двух ведущих организаций культурно-туристского сектора, главных операторов наследия Уильяма Шекспира — Фонда «Родина Шекспира» и Королевского шекспировского театра. В частности, они уже давно реализуют совместные образовательные проекты в сфере актерского мастерства и драматургического наследия Шекспира. Каждое лето проходит 30–40 учебных курсов для

студентов из многих стран. Особой популярностью эти курсы пользуются у американцев.

Сегодня Стратфорд подходит к периоду масштабного обновления физической инфраструктуры развития туризма, направленного на решение важнейших проблем развития города. Главным инструментом в деле обновления инфраструктуры стал проект «Стратфорд — город мирового уровня» (*World Class Stratford*). Этот проект является своеобразной управляющей компанией, которая реализует практически все крупные инфраструктурные проекты в городе. Можно выделить следующие направления развития инфраструктуры, запланированные в рамках World Class Stratford:

- Проект «пространственного развития» города вдоль реки Эйвон, который предполагает строительство нового пешеходного моста через реку, перенос пассажирского парома непосредственно к зданию Королевского шекспировского театра и перепланировку зеленой зоны Bankroft Gardens. Все эти архитектурно-планировочные решения направлены на создание двух парадных зон подхода к Королевскому театру, который на данный момент находится как бы на периферии городского центра, и основных зон отдыха. В результате перепланировки здание театра станет архитектурной доминантой и фокусом планировочной структуры района. Этот проект финансируется в основном из центрального бюджета Великобритании через региональное агентство развития Advance West Midlands. Агентство уже выделило семь миллионов фунтов на реализацию проекта в 2007 г.

- Проект «пространственного развития» города вдоль оси: железнодорожный вокзал – Хай-стрит – Бридж-стрит – Туристический информационный центр. Это наиболее сложный и дорогостоящий проект, который предполагает создание пешеходной зоны и развитие туристской инфраструктуры вдоль всей оси. На данный момент эти улицы являются главными в городе: здесь расположены все крупнейшие магазины, торговые центры, автобусные остановки, по ним проходит основной поток как транзитного, так и местного транспорта. Полная перекройка транспортной системы города и обустройство огромной пешеходной зоны обойдется не менее, чем в 20 млн. фунтов, которые также планируется запросить у агентства Advance West Midlands. В результате реализации этого проекта новая пешеходная зона сольется с уже небольшой существующей в районе места рождения Шекспира. Таким образом, почти половина городского центра станет пешеходной, и туристы смогут комфортно передвигаться в треугольнике между железнодорожной станцией, местом рождения Шекспира и Bankroft Gardens.

С учетом проекта развития оси туристской инфраструктуры вдоль реки Эйвон в городе будет сформировано единое пространство туристического обслуживания, которое свяжет все основные достопримечательности и зоны отдыха.

- Существенную проблему для современного Стратфорда составляет состояние гостиничного фонда, который не обновлялся уже много лет. Для организации более качественного обслуживания туристов взята на вооружение стратегия приглашения в город крупных гостиничных сетей, способных инвестировать значительные средства в ремонт гостиниц и организовать самый современный сервис мирового класса. Учитывая то, что в городе почти нет свободных площадок под застройку, упор делается на переоборудование существующих отелей. Естественно, эти работы реализуются частными инвесторами, которых находят местные власти путем участия в

крупных выставках недвижимости, в частности, в крупнейшей в Европе выставке MIPIM в Каннах. Эта работа ведется проектом постоянно на средства окружного совета.

- Еще одну проблему составляют так называемые «входные зоны» города. Это две территории: (1) в районе железнодорожной станции; и (2) в районе автобусной станции и Центра отдыха. В районе ж/д станции расположен, пожалуй, единственный в городе большой пустырь, на котором планируется развивать главную «входную зону» с торговыми, развлекательными и информационными функциями. Этот центр станет одной из вершин описанного выше пешеходного треугольника. Другой вершиной этого треугольника должна стать вторая «входная зона» города между Центром отдыха и Туристическим информационным центром.

- Возможно, самая заметная проблема Стратфорда — это паркинги и перегруженность городского центра автотранспортом. Несмотря на хорошо скоординированную систему паркингов, в выходные дни мест на них не хватает, и в городе образуются пробки. Для решения этой проблемы планируется постепенный вынос паркингов из центральной части города на окраины. Против этого активно выступают владельцы магазинов и торговых центров, которые боятся снижения активности со стороны покупателей из-за удаленности стоянок.

- Несмотря на сопротивление значительной части населения города, все люди, отвечающие за стратегические вопросы развития Стратфорда, соглашаются с теми, кто выступает за восстановление прямой железнодорожной ветки до Лондона. Этот проект пока законсервирован, поскольку на его реализацию по некоторым оценкам потребуется около 42 миллионов фунтов, однако, большая часть земель под бывшей железнодорожной веткой остается в собственности муниципалитета и она зарезервирована под строительство современной железной дороги или скоростного трамвая.

Помимо инфраструктурных проектов в городе назревают и иные реформы туристического сектора. Одна из основных — это расширение географии массового туризма, предполагающая более широкое освоение страны Шекспира туристической индустрией. Новая маркетинговая стратегия, которая сейчас обсуждается в Южном Уорикшире, предполагает установление более прочных связей между главным туристским центром региона Стратфордом и остальными его достопримечательностями как на уровне бренда, так и на уровне реального менеджмента туристических потоков.

Всем участникам процесса очевидно, что главным брендом региона всегда будет Шекспир, но теперь вокруг него должна быть создана своеобразная семья брендов, представляющих другие объекты туристического показа. Сейчас стало понятно, что одного лишь маркетинга существующих продуктов недостаточно для дальнейшего развития региона — требуются организационные и интеллектуальные усилия по созданию новых, более комплексных продуктов.

Особое значение для развития туризма в Стратфорде, как и в любом другом городе мира, имеют сезонные, недельные и суточные колебания туристического потока и соответствующие инструменты сглаживания этих ритмов и распределения нагрузки. В будущем планируется более равномерно распределить нагрузку на различные часы и дни недели за счет внедрения музеем более гибкой ценовой политики.



Еще одним перспективным инструментом сглаживания сезонных колебаний туристического потока может стать работа со школами в течение учебного года, для Фонда «Родина Шекспира» это — инновационная практика. Для конструктивной работы со школьниками планируется встраивать посещение музеев Фонда в школьные курсы по истории Тюдоровского периода, поскольку в большинстве из шекспировских домов сохранилась, либо была воссоздана обстановка и атмосфера тех времен.

В будущем возможно увеличение значимости образовательного и делового туризма, особенно в зимний период. В условиях маленького рыночного городка обычный деловой туризм не может компенсировать спад туристической активности зимой и поддержать хороший уровень наполняемости местных гостиниц и ресторанов, поэтому Стратфорду нужно развивать особые виды делового туризма, связанные с конференциями и другими типами встреч.

В отличие от немцев и русских англичане не слишком увлекаются созданием детальных стратегий и всеобъемлющих проектов. Они очень трезво оценивают собственное положение, выявляют существующие и перспективные проблемы и начинают их прагматично решать. Эта черта национального характера в полной мере проявляется и в Стратфорде: там есть много проблем, много хороших решений, но ни одного стратегического плана. Тем не менее, управляющий Фондом «Родина Шекспира» Николас Уолш очень точно сформулировал ключевую задачу своего города: «Собрать людей вместе» («gather the people together»). Кооперация — ключевой принцип местного развития, и с ней в Стратфорде все в порядке. Так что этот маленький «рыночный городок» наверняка на правильном пути.

### **Веймар: культурная столица Европы**

Город Веймар появился на культурной карте Европы в 1708 г., когда туда прибыл И. С. Бах. Он проработал главным органистом и концертмейстером главной городской капеллы до 1717 г. Пожалуй, его жизнь и работа в городе не сыграла определяющей роли в судьбе Веймара, поскольку Бах не был таким мощным культуртрегером и лидером местного сообщества, как Гете или Лист. Тем не менее, он был предтечей, предвестником феномена Веймара как гениального места и главного культурного центра Германии.

Так называемый немецкий «Золотой век» начался в 1772 г., когда вдовствующая герцогиня Анна Амалия пригласила знаменитого поэта Виланда приехать в Веймар в качестве воспитателя для своего сына, наследника герцогского престола Карла Августа. Похоже, что Виланд прекрасно справился со своей задачей, поскольку, как только его воспитанник взшел на престол в 1775 г., он сделал, наверное, самое главное дело в жизни города на все времена. Он пригласил приехать в город Иоганна Вольфганга фон Гете. Причем просто пригласил его жить в городе, без каких-либо четко определенных задач.

Молодой герцог обеспечил великого поэта всем необходимым и тот постепенно стал оправдывать доверие и надежды герцогского дома. Гете сыграл в жизни Веймара сразу две важнейшие роли. Во-первых, он участвовал практически во всех важных делах города: был советником и доверенным лицом герцога, руководителем отдельных проектов и целых организаций. В частности, он был первым руководителем Веймарского театра (ныне Немецкий Национальный театр) с 1791 по 1817 год. Он планировал сады и парки, помогал

Анне Амалии формировать ее замечательную библиотеку. Во-вторых, Гете стал своеобразным магнитом, одно имя которого притягивало в город все новых и новых талантливых, знаменитых, творческих людей. Самыми заметными из них были Гердер и Шиллер, которые приехали в город в 1776 и 1799 гг. соответственно. Гердер служил главным суперинтендентом церкви Петра и Павла, а Шиллер оставался «вольным стрелком» и блестящим поэтом всю свою недолгую жизнь.

Вот эти трое великих гениев немецкого «Золотого века» и стали главными символами Веймара на все времена, а Иоганн Вольфганг фон Гете как был, так и остается главным брендом города, в котором с тех пор побывали почти все великие люди из круга германоязычной культуры. Уже при жизни этот человек притягивал посетителей со всего мира, а через несколько лет после его смерти началось настоящее паломничество по местам Гете и Шиллера, Гердера и Виланда. Город стал туристическим центром.

К середине XIX в. Веймар уже двадцать лет старательно занимался капитализацией несметных культурно-исторических богатств «Золотого века», постепенно становился своеобразной «музейной деревушкой». Наверное, его постигла бы судьба Стратфорда, живущего исключительно именем своего великого уроженца и поныне, если бы в 1842 г. в Веймар вдруг не нагрянул «Серебряный век» в лице нового главного капельмейстера города Франца Листа, который оказался не только выдающимся музыкантом, но и блестящим культуртрегером. Он сразу же объявил местной элите, что Веймар не должен оставаться на месте, ему нужно движение вперед. Лист основал вместе с местными благотворителями ассоциацию «Новый Веймар», деятельность которой была направлена на развитие современной культуры в городе, приглашение в город выдающихся людей, поддержку молодых художников.

«Серебряный век», благодаря Листу, получился более музыкальным, нежели поэтическим — в частности, была основана Веймарская Консерватория. Еще одним важным направлением творчества, получившим большое развитие в Веймаре в те «серебряные времена», была архитектура. Один из основателей, вдохновленного Листом «Нового Веймара», пригласил известного бельгийского архитектора Генри Ван дер Вельде, который стал основателем Веймарской школы архитектуры и искусства, получившей очень интересное развитие в 1920-е гг.

Интересно, что если «Золотой век» был зеркалом исключительно немецкой национальной культуры и послужил одной из «точек сборки» объединенной Германии Бисмарка, то «Серебряный век» и вышедшая из него школа Баухаус были куда более интернациональными. На этом этапе Веймар уже стал культурным центром для Европы в целом.

Генри Ван дер Вельде построил очень много важнейших зданий в городе, основал школу искусств, однако главную свою роль в культурной жизни Веймара он сыграл очень неожиданным образом. Когда началась Первая Мировая война, Ван дер Вельде из одного из самых уважаемых людей в городе неожиданно превратился в изгоя, «врага немецкого народа», поскольку был бельгийцем. Тем не менее, перед его высылкой на родину отцы города успели спросить, кто, по его мнению, должен его заменить на посту главного архитектора и руководителя Школы искусств.

Ван дер Вельде указал на Вальтера Гропиуса и началась новая эпоха в жизни Веймара, в ходе которой значение города для мировой культуры достигло своего наивысшего значения. Начало эпохи Баухауса совпало с еще

одним важнейшим событием в жизни города — провозглашением Веймарской республики в 1919 г. Баухаус фактически стал культурным выражением этого периода немецкой политической истории. Искусство было поставлено на службу народу, освободившемуся от гнета монархии, стала преобладать массовая культура. В рамках Баухауса сформировалась современная культура дизайна и ключевые стили архитектуры XX в. Имена руководителей и идеологов «Государственного Баухауса» Вальтера Гропиуса, Лионеля Файненгера, Василия Кандинского, Пауля Клее, Миса Ван дер Роэ вписаны золотыми буквами в историю искусства. Но только не для современных немецких туристов, которые в основном устремляются в Дом Гете.

Само название Веймарской республики также имеет огромное значение для города, где эта республика родилась. Веймарская республика подарила слову «Веймар», всемирную известность и окончательно предопределила успех городского бренда.

Есть еще два имени, которые были вписаны в историю Веймара в первой половине XX столетия, но вписаны не золотыми буквами, а черными. Первое, как это ни странно, принадлежит великому немецкому философу Фридриху Ницше. Он прожил в Веймаре последние два года своей жизни, будучи уже очень больным человеком. В эти годы и спустя некоторое время его сестра поддерживала очень хорошие отношения со вторым злым гением Веймара — Адольфом Гитлером. Она переписывала (буквально, правила) тексты своего брата, чтобы они могли стать философской основой для нацистской идеологии. Имя Ницше было очень ценно для Гитлера и его сторонников, как и имя Гете. Эти люди были символами немецкой культуры, и их бессмертные труды Гитлеру, во что бы то ни стало, нужно было сделать своими «сторонниками». Однако сестра Ницше фактически исправила собственные ошибки, создав за счет национал-социалистов «Архив Ницше» — шикарное здание и интерьеры по проекту Генри Ван дер Вельде, где Фридрих Ницше никогда не жил. Этот архив стал как бы монументом Ницше, а также хранилищем его работ, благодаря которому впоследствии удалось восстановить труды философа в их первоначальном виде.

Уже в 1929 г. нацисты были настолько сильны в Веймаре, что могли диктовать свои взгляды местному сообществу. В частности, они разгромили Баухаус как ненужное и вредное для немецкого народа искусство («да и не искусство вовсе»). В результате Баухаус переехал в Дессау, а в 1933 г. — в Берлин, где уже был уничтожен национал-социалистами окончательно. Лидеры Баухауса в основном эмигрировали, а последний директор Баухауса Мис Ван дер Роэ стал знаменитым архитектором Америки и всего мира, распространив влияние идей Баухауса в глобальном масштабе.

К 1937 г. нацисты окончательно освоили пространство Веймара, приспособив его под решение своих целей. На горе Эттерсберг, в 8 километрах от города, был основан концентрационный лагерь Бухенвальд. Лагерь просуществовал на этом месте вплоть до начала 1950-х гг. (после 1945 г. им управляла уже советская оккупационная администрация).

В пятый раз Веймар сыграл роль главного культурного центра Германии, вокруг которого происходило объединение германской нации в 1990 г. В первой половине 1990-х гг. в город устремился бурный поток туристов из Западных земель, а избрание города «Культурной столицей Европы – 1999 г.» окончательно оформило эту картину. Веймар отразил и преломил в себе всю историю единой Германии, стал своеобразным «слоеным пирогом» германской

истории и культуры, каждый слой которого играет свою особую роль в жизни страны.

Последним важным событием в истории города было проведение «Культурной столицы Европы – 1999 г.» на земле Веймара, это событие совпало с празднованием 250-летнего юбилея Гете и 240 лет со дня рождения Шиллера. К моменту избрания города в этой роли в 1993 г. его население перевалило за 65 тыс. человек. С момента приезда Гете в 1775 г. город вырос примерно в 11 раз и продемонстрировал характерную для большинства европейских городов динамику развития в новейшее время. Тем не менее, Веймар стал самой маленькой «Культурной Столицей Европы» за всю историю этой программы.

На подготовку к празднованию «Культурной столицы» ушло шесть лет — с 1993 по 1999 год. За это время в городе произошло существенное обновление как физической («жесткой») инфраструктуры, так и подходов к развитию — «мягкой» инфраструктуры. Всем городам, которые получают статус «Культурной столицы Европы», дается шанс заметно улучшить свои позиции на туристическом рынке, благодаря укреплению бренда города и огромным денежным вливаниям в инфраструктуру. Большая часть инвестиций в развитие Веймара как «Культурной Столицы» поступило из регионального и федерального бюджета Германии, часть средств выделили спонсоры, Европейская Комиссия и сам город. Главной задачей было правильно израсходовать эти деньги и грамотно использовать статус «Культурной столицы» для повышения известности города, чтобы обеспечить настоящий прорыв.

В Веймаре большое внимание было уделено маркетингу и брендингу. Город стремился закрепить за собой статус культурной столицы Европы на максимально долгий срок. Было предпринято несколько очень интересных действий, направленных на строительство бренда места, прочно связанного со статусом «Культурной столицы». Самым заметным из них была разработка очень простого в оформлении и ясного по содержанию логотипа города, на котором написано: «Веймар — Культурная столица Европы» (*Weimar Kulturstadt Europas*). Этот логотип повторяется в разном цветовом оформлении на официальных изданиях и бланках ключевых городских организаций: у мэрии он синий, а у агентства *Weimar GmbH* (ООО «Веймар») красный. Были предприняты и другие, чуть менее заметные действия, чтобы «затвердить» статус культурного центра за городом: например, городской вокзал встречает и провожает туристов вывесками на платформах: «Веймар. Культурный вокзал». Из таких мелочей и складывается очень четкий и прозрачный бренд города.

Развитие физической инфраструктуры в рамках подготовки к празднованию «Культурной столицы» включало в себя создание совершенно новых типов туристской инфраструктуры: конгресс-центра «Ное Ваймар Халле» (*Noeweimarhalle*) и образовательного центра. Создание инфраструктуры новых типов всегда направлено на достижение «прорыва» в новые типы деятельности, которые по замыслу продюсеров «Культурной столицы — 1999» должны были обеспечить развитие в городе двух новых типов туризма, носящих деловой оттенок: конгрессов и образовательных программ. Кроме того, была обновлена гостиничная, развлекательная и торговая инфраструктура.

Помимо влияния «Культурной столицы» хорошее состояние гостиничной инфраструктуры города связано с ее обновлением в начале 1990-х гг., когда после объединения ГДР и ФРГ в Веймар пришел бизнес из Западной Германии и других капиталистических стран. Город был выгодной и

перспективной инвестиционной площадкой, и множеству предпринимателей и менеджеров, которые разворачивали в Веймаре свой бизнес, потребовалось останавливаться в гостиницах, и без того переполненных немцами из ФРГ, которым наконец-то представилась возможность побывать в общегерманском культурном центре.

Гораздо более тонкая работа была проделана по итогам празднования «Культурной столицы» в сфере создания «мягкой» — институциональной и организационной — инфраструктуры. Очень важным шагом стала консолидация трех структур, заточенных на маркетинг и продвижение города на разных рынках (нового конгресс-центра, туристского информационного центра и агентства по развитию бизнеса) в рамках единой кампании *Weimar GmbH* в 2002 г. Три подразделения этой кампании отвечают за проведение в городе конференций и других масштабных встреч, за маркетинг на рынке культурного туризма и привлечение в город нового бизнеса соответственно. Таким образом, они формируют единую и практически всеобъемлющую маркетинговую стратегию, и единое поле инструментов для ее реализации.

Сегодня уже можно уверенно констатировать, что «Культурная столица» имела отложенное воздействие на развитие Веймара: в полной мере оно проявилось лишь к 2005–2006 гг. Это выражается как в закреплении показателей роста туристического потока в городе на уровне 56 % (по сравнению с 1998 г.), так и в эффективности использования новой инфраструктуры.

Впрочем, семь лет развития новых типов инфраструктуры создали больше вопросов, чем ответов. Конгресс-центр оказался, скорее, убыточным предприятием, хотя, конечно, его мультипликативный эффект для туристского сектора городской экономики, безусловно, положительный. В то же время многие местные эксперты указывают на то, что его функции как центра встреч не стали по-настоящему новыми для города — такие возможности уже возникли ранее в рамках гостиничного комплекса «Хилтон». Главная новая функция, принесенная «Нойе Веймар Халле» — первая в городе большая концертная площадка, которой, действительно, не хватало.

Уже семь лет существует еще один элемент новой физической инфраструктуры, построенный в рамках подготовки к «Культурной столице» — образовательный центр. На его базе уже семь лет проводятся «Летние курсы» (*Sommer Kurse*). Курсы представляют собой постоянно обновляющийся и расширяющийся пакет образовательных продуктов, созданных партнерством «Академия Веймар – Йена» (*Weimar Jena Akademie*), в которое входят все субъекты развития Веймара и Университет Йены. По мнению местных экспертов, именно этот формат, а не развитие крупного конгресс-центра, подходит маленьким культурным центрам, вроде Веймара, Стратфорда и Ясной Поляны.

Празднование «Культурной Столицы Европы» придало городу уверенности в собственных силах и окончательно закрепило понимание ключевой роли культуры в его развитии. Наиболее ярко это проявилось в 2006 г., когда Вольф выиграл выборы мэра города под лозунгом единства культурной и экономической политики. Наверное, именно в этот момент Веймар окончательно отказался от чуждой ему промышленной модели развития, предложенной властями нацистской Германии и ГДР, которая так и не прижилась в городе, но вызвала в 1990-е гг. существенные структурные проблемы, такие как высочайший уровень безработицы, связанной со

сворачиванием крупного промышленного производства. Теперь город принял окончательное (политически оформленное) решение: культура и туризм будут главными столпами и «локомотивами» развития города.

Несмотря на огромный потенциал культурного наследия, накопленный в Веймаре за последние 230 лет, в городе существует целый ряд существенных проблем, которые препятствуют его развитию. Наверное, сама главная из них связана с неэффективным использованием культурного наследия в деле развития туризма. В городе есть около 30 музеев, 27 из которых имеют официальный статус и ведут постоянный учет посетителей. Три самых популярных музея при этом привлекают чуть более половины всех проходящих граждан, а шесть крупнейших музеев обслуживают уже три четверти от общего количества туристов, интересующихся культурным наследием. На долю остальных 21 музея в 2005 г. пришлось лишь около 26–27 % посетителей. Год от года доля малопопулярных музеев Веймара стремительно сокращается (в 2001 г. они привлекали вплоть до 35 % от общего количества туристов). Успешные музеи становятся все более популярными, а музеи-неудачники — менее популярными.

Такая картина не может радовать субъектов развития музейного дела и туризма в целом. Многие объекты показа становятся все более перегруженными, а другие совсем исчезают из орбиты туристического бизнеса. Перегрузка основных музеев может стать одним из ограничителей роста туристического потока уже в ближайшие годы. Кроме того, задачи сохранения культурного наследия диктуют необходимость ограничения доступа в Городской дом Гете, который привлекает наибольшее число туристов.

Таким образом, Гете неожиданно стал одной из главных проблем Веймара в новом столетии. Имя Гете привлекает слишком много людей и затмевает в их глазах почти все остальные важные вехи в истории города. Помимо музеев, напрямую связанных с «Золотым веком» Веймара, есть еще два популярных объекта, отразивших две важнейшие эпохи в жизни города, — Бухенвальд и Музей Баухаус. Совершенно не пользуется спросом «Серебряный век» и музеи, связанные с герцогским двором Веймара. Особенно удивительно почти полное отсутствие туристов в Городском замке (*Stadt Schloss*) — резиденции герцогов Веймарских. Его посещает вдвое меньше людей, чем совсем маленький Музей Баухаус, при том что Замок расположен в самом центре города, в двух шагах от главного скопления туристов и достопримечательностей на Рыночной площади (*Marktplatz*).

Главной проблемой города, по общему мнению, является недостаточный уровень кооперации между ключевыми субъектами развития территории. Наиболее обособленной институцией является Национальный Театр Германии, с которым сотрудничество Фонда «Веймарской классики» ограничивается вопросами координации назначения времени премьерных спектаклей в Театре и вернисажей в музеях Фонда соответственно. Наиболее открытой организацией в культурно-туристском поле является Университет Баухаус, который стремится к сотрудничеству буквально со всеми остальными субъектами развития территории. Среди самых ярких примеров такого сотрудничества — очень тонкая и современная экспозиция в доме-музее Франца Листа, которую сделали студенты Университета в качестве своей дипломной работы.

Отсутствие должного уровня кооперации между ключевыми игроками проявляется особенно сильно в сфере туристского маркетинга. Ключевой организацией, которая занимается этим вопросом в городе, является

«Туристский информационный центр», специализированное подразделение *Weimar GmbH*. Оно формирует пакет печатных материалов, заказывает маркетинговые исследования в туристском секторе и поддерживает два визит-центра: на центральной площади *Marktplatz* и в крупнейшем торговом центре города «Веймарский Атриум» (*Weimar Atrium*). В главном визит-центре города на *Marktplatz* свои информационные стойки имеют еще два крупных оператора туристического рынка: Фонд «Веймарской классики» и Фонд Бухенвальда. Таким образом, должный уровень коммуникации со всеми игроками уже налажен: в печатные информационные материалы «Туристского информационного центра» входят информационные блоки от каждого из ключевых партнеров и множества мелких креативных производителей.

Однако существует и дублирование функций, например, Фонд «Веймарской классики» составляет и издает собственный календарь событий, альтернативный изданиям «Туристского информационного центра». При этом происходит не только неэффективная трата средств, но и представление на туристический рынок продукта не слишком высокого качества, поскольку Фонд генерирует совсем небольшой процент городских событий в силу своей музейной специфики.

Есть и другие подводные камни: в частности, Фонд «Веймарской классики», возможно, предпримет попытку создания собственного визит-центра в Городском Замке, который, будучи самым большим по площади музеем Веймара, оказался очень малопосещаемым в последние годы. В случае создания такого визит-центра он окажется уже пятым объектом такого типа в городе. В районе соседней с Замком *Marktplatz* расположены главный «Туристский информационный центр» *Weimar GmbH* и визит-центр самого Фонда «Веймарской классики», оснащенный музейным магазином. В такой ситуации совершенно не очевиден успех нового визит-центра в Городском Замке, поскольку уже более 100 лет назад, после низложения герцогов Веймарских, центр жизненной активности переместился из их резиденции на Рыночную площадь.

Очевидна языковая проблема, которая во многом сдерживает развитие международного туризма в городе — здесь практически никто не говорит по-английски. При этом Веймар видит свое будущее именно в качестве площадки для международного общения, своеобразного узла глобальных сетей интеллектуальной и культурной коммуникации.

Языковая проблема местного сообщества и проблема безработицы нашли свое отражение и в сфере музейного менеджмента. В 2005 г. Фонд «Веймарской Классики» провел серьезную реформу системы обслуживания посетителей. Все функции, связанные с продажей билетов и сувениров, охраной и службой музейных смотрителей были выведены на аутсорсинг, делегированы частным охранным фирмам. Это привело к значительной экономии средств, однако были и крайне негативные последствия. Охранные компании за очень небольшие деньги наняли для работы в музеях Фонда пожилых людей, которые как раз потеряли работу на промышленных предприятиях города около 15 лет назад. Они были счастливы получить, наконец, работу, однако их уровень квалификации остается очень низким. Это заметно понизило качество обслуживания в музеях Фонда, которые теперь существенно уступают в этом смысле Бухенвальду и музеям Университета Баухаус.

Приходится констатировать, что принятое в 2005 г. решение было ошибочным — городское сообщество оказалось не готово заниматься

представлением города на туристическом рынке, это могут делать только квалифицированные сотрудники Фонда и других культурных и туристических организаций. Тем не менее, для истинного успеха города на поприще культурного туризма необходимо вовлечение максимально большего числа жителей в процесс туристского обслуживания.

На примере Веймара хорошо видно, что культурное наследие, накопленное на определенной территории за столетия культурной работы, — своеобразный «гений места» является лишь потенциалом развития территории, для капитализации которого город должен проделать колоссальную работу. В случае Веймара недоиспользованными остаются целые пласты культуры мирового значения. Для более эффективного использования собственного потенциала любая территория должна четко определить свои задачи в двух областях:

1. Необходимо разобраться в том, каковы сейчас тренды развития той части мира, с которой территория собирается взаимодействовать в рамках рыночных и партнерских схем. Нужно понять, какие у этого потенциального рынка запросы, и что может предложить территория для их удовлетворения и стимулирования. Наиболее общим определением этого процесса является «маркетинг территории».

2. Нужно понять, какие действия должны быть предприняты внутри самого региона, для того чтобы отреагировать на запросы внешнего (и внутреннего) рынка в стратегической перспективе. Этот процесс не должен сводиться к поиску и решению насущных проблем городского сообщества и местного культурно-туристского сектора, поскольку некоторые из проблем в будущем могут оказаться не среди слабостей региона, а среди главных возможностей развития — сильных сторон территории. Такие явления можно сравнить с мутациями, которые позволят региону шагнуть на новую ступеньку эволюционного развития. Главное в деле местного развития не рубить с плеча, а аккуратно выстраивать конструктивные схемы капитализации культурного наследия, которые позволяют местному сообществу, с одной стороны, устойчиво развиваться, а с другой стороны — сохранить наследие как свой главный капитал на будущее.

Современные тренды развития общества и мировых рынков, включая и рынок культурного туризма, обычно описываются термином «глобализация». Действительно, современная технологическая среда позволяет многим секторам экономики организовать глобальное распространение своей продукции. Туристы свободно перемещаются по всему миру. Среди иностранных туристов, посещающих Стратфорд, Веймар и Ясную Поляну, много людей из США, Японии, Китая, Кореи, Тайваня. В то же время, производство культурных продуктов и особенно туристических услуг, становится все более локальным, все больше опирается на местную специфику. В сочетании с глобализацией потребления это вызывает совсем иной процесс, который английский социолог Роланд Робертсон назвал «глокализацией».

*Наталья Никитина*

**Воскресенск и усадьба Кривякино — вместе на день или навсегда?**



Представьте себе Подмоскowie, небогатое красками и формами, милое, нежное в своей неказистости, провинциальное, светло-зеленое в желтый цветочек... И суровый промышленный город, не проживший естественных стадий развития города, не зародившийся, а возникший из вагончиков, окруживших стройплощадки, во времена создания и роста промышленных монстров, необходимых тогда стране, но и подчинивших себе судьбы и пространства. Вот таков Воскресенск. Жаль, что нельзя сказать «мило провинциальный»... Город, где в чести суровый мужской спорт, где со стен победоносно каменеют скулами настоящие мужчины, где все жители — болельщики или игроки. Яркие, пестрые, современные магазинчики, клубы, здания не могут скрыть какого-то необъяснимого неблагополучия, грусти, может, уныния. Нанизанные на железную дорогу рабочие поселки, из которых и состоит город, всегда жили энергией промышленных градообразующих предприятий. Химзавод строил, кормил, одевал, был центром всего. Экономические перемены ослабили его центробежную силу, и город стал аморфным, низкоэнергетичным.

Градообразующее предприятие — это основа основ, труда, быта, общения. Неразрывная связь с городом, необходимость обеспечения жизни всех городских служб настолько увеличивают нагрузку на предприятие, что его экономическая успешность оказывается под вопросом. К тому же есть еще взаимозависимость: тесная связь с городом является препятствием для обновления, реструктуризации или иных действий, могущих повысить конкурентоспособность, но лишить предприятие его «градообразуемости».

Такова проблема всех монопрофильных городов, существующих вокруг одного или нескольких однотипных предприятий. Вся остальная инфраструктура здесь вторична и обслуживает внутренние потребности города. «В настоящее время ситуацию в моногородах можно охарактеризовать как кризис социального и культурного самоопределения: с одной стороны, город, несомненно, представляет для его жителей некую ценность, ему можно и должно помогать, с другой стороны, все чаще проявляется позиция личного неучастия. Горожанин, как бы еще повернут лицом к городу, но уже отстранен от него»<sup>128</sup>.

Вторичность городского пространства, его подчиненность доминанте жизни города влияют на коммуникативные пространства города. В моногороде общение поневоле обусловлено жизнеобеспечивающими факторами, сложные системы социальных связей корнями уходят в служебные и производственные взаимоотношения.

Особенность городов, подобных Воскресенску, проявляется в том, что город — всего лишь спутник предприятия, пространство для проживания работников. Он существует, пока живет предприятие, зависимый от него, вплоть до уровня личных судеб. Сознанию жителей просто больше не за что зацепиться.

Территориальная структура Воскресенска представляет собой четыре удаленных друг от друга района, достаточно изолированных и расположенных вдоль железной дороги. Следовательно, Воскресенск не просто монопрофильный город, а конгломерат четырех монопрофильных поселков, каждый из которых образовался вокруг своего предприятия. Градообразующее

---

<sup>128</sup> Лантева О.И. Проблема развития моногородов // Механизмы развития малого предпринимательства в России: Аналитический сборник. М.: Академия менеджмента и рынка, 2002.

предприятие — химический завод — в течение нескольких последних лет утратило способность поддерживать город. Не вкладываются средства в реконструкцию, меняются владельцы, т. е., по сути, химзавод остается только работодателем для горожан. Наличие других крупных предприятий и соответствующих им районов придает городской среде черты аморфности. Даже характерные для спальных районов больших городов межрайонные молодежные конфликты в Воскресенске отсутствуют.

Итак, Воскресенск — монопрофильный город, но он еще и город Подмосковья. Московская область сохраняет асимметрию между зеленым рекреационным западом и промышленным востоком. Воскресенск — один из промышленных городов юго-востока области, и это несколько меняет позицию горожан и их отношение к месту, где они живут.

Воскресенцы воспринимают свое жизненное пространство как «недалеко от Москвы», определяя это как преимущество, хотя «Подмосковье» — больше эмоциональное определение, чем географическое, и нет в нем объединяющего людей начала. То ли пригород, то ли область... Транспортные ветки скорее наводят на мысль о пригороде. Расстояния, тем не менее, вполне областные. Это жизнь начерно, в которой остается или мечтать о Москве, или печально принять ее недостижимость и растить в себе нелюбовь к земле, которую хочется покинуть. Можно ли определить, как горожане относятся к такому городу? Скорее, это отсутствие отношения, дефицит сопричастности. Вероятнее всего, жители Воскресенска в большей степени позиционируют себя как жители Подмосковья, чем Воскресенска. Такой взгляд невольно становится источником стресса: быть «подмосквичом» значит быть тем, кто не сумел попасть в столицу.

Население Воскресенска испытывает типичный «стресс соседства». «Наряду с типом столичного горожанина, москвича, существует тип “подмосквича” как пригородника и маргинала, но не провинциала»<sup>129</sup>. «Стресс соседства» влияет на отношение к своему городу, вызывает отказ от местной идентичности: «Там, где комплекс неполноценности “провинциала” перед столицами развит, самосознание местных общностей понижено»<sup>130</sup>.

Ослабление региональной идентичности связано с «наложением двух неблагоприятных факторов — стресса соседства, слабости местного культурного субстрата»<sup>131</sup>. В Воскресенске присутствуют оба фактора.

Культурное предложение в городе традиционно для советской эпохи, как по содержанию, так и по форме. Дворец культуры «Химик» предлагает около 30 разновидностей кружков, секций (танцы, мягкая игрушка, фольклор и т.п.). Молодежный клуб ориентирован на подростков и молодых людей с интересами не дальше дискотеки — иного там не происходит.

Праздники (День химика, День города, День молодежи, Дни села) проходят по стандартной схеме: торжественная часть и концерт. «В Осташове отметили день села с песнями, танцами, выступлениями местных творческих коллективов: ансамблей «Улыбка» и «Вдохновение», народного хорового

---

<sup>129</sup> Нефедова Т.Г. Российские пригороды. Горожане в сельской местности. «Отечественные записки». № 4. 2005. Формат PDF. [http://magazines.russ.ru/02/2005/4/2005\\_4\\_32.html](http://magazines.russ.ru/02/2005/4/2005_4_32.html). [on-line]. Цит. [17.07.2006].

<sup>130</sup> Крылов М. Российская региональная идентичность как фокус социокультурной ситуации. «Логос». № 1. 2005. Формат PDF. <http://www.ruthenia.ru/logos/number/46/11.pdf> [on-line]. Цит. [15.07.2006].

<sup>131</sup> Крылов М. Российская региональная идентичность как фокус социокультурной ситуации.

коллектива «Любавушка». Здесь чествовали старожилов, трудовые династии, «золотых» юбиляров. По словам заведующей сельским клубом, в этот день в селе принято выставлять самовары и топить бани «по-чёрному». А уж на блины и пироги осташовцы всегда были щедры!».<sup>132</sup>

В библиотеке города проходят фотовыставки и читательские конференции. Общественные организации представлены недавно созданным «Боевым братством», объединившим участников военных действий в Афганистане и Чечне.

Зон семейного отдыха, оборудованных и рекреационных нет. В центре города есть озеро Докторовское, но отсутствуют даже минимальные удобства и предложения услуг для желающих отдохнуть в этой зоне. Из более современных предложений в сфере досуга имеется только боулинг. Неудивительно, что горожане за культурным продуктом отправляются в Москву и в Коломну.

Бедность культурного предложения говорит и о том, что малое предпринимательство, охотно занимающее нишу торговли и услуг, составляет крайне небольшую долю в экономике города.

Зато хорошо развита спортивная инфраструктура: ледовый дворец, спортивные школы разного профиля, налаженные контакты с другими спортивными организациями.

Общая картина производит впечатление пространственной изолированности города: настолько явно отсутствует творческая инициатива, эмоциональная сопряженность жителей и города. И это не только внутренняя изолированность, но и внешняя: полное отсутствие каких-либо брендов, связанных с городом, делают его безликой точкой на карте для людей из других мест.

Для города характерна маятниковая миграция, т. е. ежедневные поездки на работу в Москву или Коломну, что также ослабляет его значение в ценностной шкале жителей. Но факт, что «людей, которые не испытывают привязанности к какому-либо месту — явное меньшинство»<sup>133</sup>, оставляет надежду городам вроде Воскресенска. Нелюбовь к своему месту жительства при невозможности его оставить — конфликт, нуждающийся в разрешении, и шаги в этом направлении, скорее всего, могут помочь горожанам.

В пространстве города дремлет и иная энергия, способная помочь возрождению, дать то, чего он лишен, — историчность. Судьба все же одарила Воскресенск своей улыбкой и оставила ему в наследство усадебный комплекс «Кривякино».

Каждая территория, на которой проживают люди, непрерывно видоизменяется, развивается или деградирует. И немаловажную роль в таких процессах играет существование города во времени. «Прошлое» — не очень удачное слово. Все остается, не проходит, прошлое пронизывает настоящее.

Сердцем любого старого города является его исторический центр, он определяет его индивидуальность и характер, несмотря на то, что процент занимаемой им территории близок к 1–2 %. Но возвращение к старому не решение проблемы — нельзя начать строить, как раньше. Но можно предотвратить необратимые потери, сохраняя и давая новую жизнь тому, что существует.

<sup>132</sup> «Новости регионов». Информация с сайта Правительства Московской области. <http://www.gov.mosreg.ru/news/33> [on-line]. Цит. [19.07.2006].

<sup>133</sup> Крылов М. Российская региональная идентичность как фокус социокультурной ситуации.

Городские территории, включающие в себя исторические объекты, — особое явление. Исторический объект обладает информационным влиянием, излучением, которое пронизывает городское пространство. Не могут быть успешными сообщества, проживающие на территории с заброшенными, угасающими историческими местами. Возрождение подобных объектов — вклад не только в сохранение исторического наследия, но и шанс для всего города стать процветающей территорией, не только благодаря новым возможностям, но и благодаря тому, что участие сообщества в возрождении овековеченной памяти ведет не только к экономическому, но и социальному развитию.

Культурное наследие потенциально способно влиять на самоопределение сообществ, на их развитие, на оздоровление, улучшение качества жизни, но только если найден способ включить сообщество в процесс управления их наследием.

С такой позиции рассматривает свои цели Совет Европы:

- помогать бизнес-сектору видеть преимущества инвестиций в сохранение культурного наследия
- усиливать важность наследия в планах восстановления городов
- искать пути согласования жизнедеятельности агропромышленного сектора и исторических ландшафтов, других видов наследия
- разрабатывать методы мониторинга наследия
- способствовать распространению успешного опыта сохранения и управления наследием<sup>134</sup>.

Вот как европейцы видят будущее своего исторического наследия, его развитие во времени, векторы движения:

- от памятников к ландшафтам;
- от зданий к городским районам;
- от местности к историческому и природному ландшафту;
- от авторитарных государственных способов принятия решений к местным, региональным, принятым на демократической основе;
- от экспертов в узких областях (архитектура, история, археология) к высокопрофессиональным кураторам, менеджерам — таков круг вовлеченных специалистов;
- от государственной ответственности до ответственности сообществ и частного сектора.

Пространство города — сложный конгломерат объектов, образов, впечатлений, созданный территорией, населением этой территории, её историей и развитием, изменениями ландшафта, естественного и искусственного. Мы можем не осознавать этого действия, но городская среда является для нас объектом непрерывного «эстетического переживания и осмысления. Какие метаморфозы проходит эстетическое освоение городской среды в зависимости от места и исторического времени? Какова, наконец, специфика сегодняшнего отношения к городской среде? Очевидно, что если собрать перечисленные вопросы в один, обобщающий, то это вопрос о становлении и развитии городской среды как объекта художественной деятельности и эстетического

---

<sup>134</sup> Clark K. From regulation to participation: cultural heritage, sustainable development and citizenship // Forward Planning: the Function of Cultural Heritage in a Changing Europe[on-line]. Публикация Совета Европы, 2001. Формат PDF. [http://www.coe.int/e/cultural\\_cooperation/heritage/resources/ECC-PAT\[2001\]161/pdf](http://www.coe.int/e/cultural_cooperation/heritage/resources/ECC-PAT[2001]161/pdf). Цит. [29.06.2006].

восприятия»<sup>135</sup>. Эргономичная, комфортная и функциональная среда рождает чувство голода по эмоционально насыщенным местам. «Повсеместно и самопроизвольно происходит сопоставление нового города со старым, и результат такого сопоставления широко известен: мгновенный, интуитивный выбор делается в пользу некоторого обобщенного образа «старый город»<sup>136</sup>. Нам необходимы точки, связывающие нас сегодняшних с предыдущими поколениями: музеи, исторические места, исторические сады и парки в том числе.

«Город является собой, т. е. приближается к идеалу ровно настолько, насколько он индивидуален»<sup>137</sup>. Это положение особенно актуально для городов, подобных Воскресенску. Главное направление движения — смещение акцентов, развитие вне рабочего ландшафта города, создание пространств для творчества, созидания, получения нового эмоционального, культурного опыта.

Если целью развития территории является ее новый имидж, необходимо уяснить, из чего он складывается. Составляющими имиджа территории являются мнение населения о своей территории, оценка гражданами своего уровня жизни, эмоциональное отношение к месту своего проживания: гордость или недовольство, сожаление, желание сменить место жительства. Объективной составляющей имиджа является «совокупность конкурентных преимуществ и недостатков. Они обуславливаются особенностями отраслевой специализации региона, наличием экспортного потенциала, территориальной удаленностью и транспортной освоенностью, интеллектуальным и инновационным потенциалом и его соответствием целям развития региона, уровнем развития социальной сферы...»<sup>138</sup>

Изучение и развитие культурной среды города для создания притягательного имиджа, поиск индивидуальности, овеществление, воплощение в жизнь образа «моего любимого города» — такое направление деятельности переносит все усилия в социокультурную сферу.

Культура как составляющая активной жизни «работает на социальный климат, на атмосферу в обществе, на построение особых отношений в локальном сообществе, влияет на его самооценку. ...Перечень социальных проблем, решению которых может содействовать культура, достаточно велик — от обеспечения занятости до преодоления изоляции и формирования локальной идентичности».<sup>139</sup>

Объектом приложения сил может быть любая составляющая жизни города: праздники, традиции, культурное наследие, местные ремесла, достопримечательности. Если позаимствовать у европейцев понимание, что для любой территории ресурсом является все, чем она обладает, то предметом проектирования становится наличное имущество, независимо от его ценности или даже при отрицательной ценности. И цели проектирования не умозрительные позитивные изменения, а вполне конкретные: новые бизнесы, не покинувшие район жители,

<sup>135</sup> Глазычев В.Л. Поэтика городской среды. Сайт [Глазычева В.П.](http://www.glazychev.ru/habitations&cities/1986-poetica.htm) [on-line].

<http://www.glazychev.ru/habitations&cities/1986-poetica.htm> Цит. [29.04.2006].

<sup>136</sup> Глазычев В.Л. Поэтика городской среды. Сайт [Глазычева В.П.](http://www.glazychev.ru/habitations&cities/1986-poetica.htm) [on-line].

<sup>137</sup> Глазычев В.Л. Представление о городе и технологии управления средовым развитием. Типология городов. Сайт [Глазычева В.П.](http://www.glazychev.ru/courses/1998-10-30_predstavlenie_o_gorode.htm) [on-line]. [http://www.glazychev.ru/courses/1998-10-30\\_predstavlenie\\_o\\_gorode.htm](http://www.glazychev.ru/courses/1998-10-30_predstavlenie_o_gorode.htm)

<sup>138</sup> Глазычев В.Л. Представление о городе и технологии управления средовым развитием...

<sup>139</sup> Дукельский В.Ю. Культура возвращается домой. Публикация Института культурной политики. <http://www.institute.epolicy.ru/analytics/indexhtml?5> [on-line]. Цит. [12.05.2006].

приезжающие туристы, образованные товарищества и компании, новые метры жилья, новые торговые точки, новые транспортные сети, парковки, спасенное наследие, которому дано настоящее и обеспечено будущее.

Если посмотреть на проблемы Воскресенска с такой позиции, то каждая проблема перестанет быть таковой и станет потребностью города и его ресурсом. Возможными объектами внимания могут быть:

– наличие четырех изолированных районов, а, следовательно, локальных сообществ;

– весь спектр не предложенных жителям инноваций в сфере семейного досуга;

– озеро в центре города как возможная рекреационная зона;

– микроландшафты дворов, улиц.

Прежде всего, в Воскресенске есть нуждающийся в реставрации усадебный комплекс с трогательным, но совсем не брендовым названием Кривякино.

Одна из важнейших составляющих нашей культуры — усадьбы с их архитектурой, искусством, бытом и укладом жизни. По словарю В. И. Даля, усадьба — господский дом на селе «со всеми ухожами», садом, огородом и пр. В старину существовала масса синонимов этого слова: усада, усадебка, усадище, усадище. Все они происходят от корня «усад», имеющего значение отведенного места, выделенного участка, места куда усадили, но в большей степени значение обжитого, освоенного.

Подмосковная усадьба занимает особое место в истории российской усадьбы. «Специфика классической усадьбы Подмосковья формировалась ... в процессе отказа от нарочитой репрезентативной формы, ... на сочетании торжественности и интимности, ... не зная излишней помпезности и грандиозности»<sup>140</sup>, в полной гармонии с неброской и притягательной красотой подмосковной природы.

Усадьба быстро потеряла утилитарный характер, став сложным художественно-культурным комплексом. Возник «мир усадьбы как замкнутый идеальный мир природы, жизни и искусства»<sup>141</sup>. Усадьба начала становиться «средоточием культурной и духовной жизни общества»<sup>142</sup>. «Литературные гнезда» — самые знаменитые подмосковные усадьбы, связанные с историей русской философской мысли, русской литературы.

Но усадьба всегда была по-своему публичным местом, открытым пространством. Вспомним хотя бы анфилады комнат, пронизывающие здания, залы для балов, различные праздники на лужайках. Уединенная сама по себе усадьба всегда была центром притяжения, и сословные деления, условия жизни не препятствовали взаимопроникновению пространств, а с ними и человеческих сообществ, стилей жизни.

Усадьба неотделима от окружающей ее природы. Усадебный парк — связующее звено и один из важнейших элементов комплекса.

Парковое строение стало проникать в Россию с началом петровских реформ. Первоначально образцами служили российские регулярные парки,

---

<sup>140</sup> Турчин В.С. Структура усадебного комплекса // Турчин В.С., Шередега В.И. «... в окрестностях Москвы». Из истории русской усадебной культуры XVII–XIX вв. М.: Искусство, 1979. С. 147.

<sup>141</sup> Турчин В.С. Годы расцвета подмосковной усадьбы (1770-1812) // Турчин В.С., Шередега В.И. «... в окрестностях Москвы»... С. 134.

<sup>142</sup> Турчин В.С., Шередега В.И. «... в окрестностях Москвы»... С. 336.



созданные по образцу французских. «Многие французские парки, ставшие во второй половине XVIII столетия образцами для подражания, были заложены как регулярные. Они сохраняли масштаб, дальние виды и торжественность прежней эпохи, соединяя их с уютом пейзажных уголков»<sup>143</sup>.

Они отличались строгостью планировки, значительными изменениями ландшафта, наличием множества сложных декоративных объектов и скульптур, обилием фонтанов и водоёмов. Элементы парка носили имена собственные как свидетельства их уникальности и значимости, и владельцы гордились парками едва ли не больше, чем дворцами.

В первой половине XVIII в. произошел отказ от французской модели регулярного парка. Примечательно, что сады и парки отразили не просто модное или новое направление в парковом строении, а развитие философской мысли. На смену пришёл английский пейзажный парк. Владельцы подобных парков относились к искусственному ландшафту не как к месту для увеселений, а как к среде обитания, словно к конкретной личности, как к убежищу от опасностей политической жизни. Возродилась древняя традиция сада — уединенного места для созерцания и размышлений, восходящая еще к философии древнегреческой и римской.

Но усадебные парки, т. е. парки, созданные при провинциальных помещичьих усадьбах, — особое явление в истории российского садово-паркового искусства. Каждый такой парк уникален независимо от стиля, которому следовали его создатели. Уникальность — в той роли, которую они играли в жизни населения усадьбы. Они являлись истинным продолжением жилища, расширяя его не только до границ поместья, но и продолжая его до соседних поместий, связывая дорогами и тропинками людей и селения. В парках размещали памятные знаки или сажали памятные растения в честь знаменательных людей или событий, «... таким для нас странным, а для усадебной культуры вполне обычным, «ботаническим» образом»<sup>144</sup>. Сложно спланированные парки и изобилие в них по-разному организованных территорий создавали особые интерьеры для общения, каждый для своего.

В России последние годы отмечены высокой активностью властей и общественности в отношении зелёных массивов внутри городской черты. Новостные сайты различных регионов изобилуют сообщениями о намерениях или реализации проектов по восстановлению парков и садов, но постоянно обновляются и реставрируются только знаменитые мемориальные парки.

Но парк не просто уголок природы в городе или пригороде мегаполиса. Парки, особенно усадебные, обладают значительными средовыми ресурсами: изысканными микроландшафтами, видовыми точками. Территория большого парка была изначально приспособлена для активного отдыха и развлечений, а также специализирована для разного общения. Парк и усадьба «Кривякино», находящиеся в Воскресенске, — классические образцы усадебной культуры Подмосковья.

Усадьба известна с начала XVIII в. В 1770-х гг. она принадлежала генералу А. Г. Замятину, затем — помещику Н. А. Беклемишеву. С начала XIX в. — купцу И. Лажечникову (отцу писателя), с 1824 г. — генеральше Н. И.

---

<sup>143</sup> Соколов Б. Альбом графа Северного, или сады Павла I // Наше наследие. № 58. [http://www.nasledie-rus.ru/podshivka/frames/58\\_frame.php](http://www.nasledie-rus.ru/podshivka/frames/58_frame.php) [on-line]. Цит. [27.04.2006].

<sup>144</sup> Швидковский Д. Отечественные пепелища. [http://mars.udsu.ru/cgi-bin/ds/journal\\_content?38](http://mars.udsu.ru/cgi-bin/ds/journal_content?38) [on-line]. Цит. [25.04.2006].

Курманлеевой, в середине XIX в. — Н. И. Лажечникову, в 1883 г. — С. В. Орлову-Давыдову, последняя владелица — А. П. Ливен.

Сохранились заброшенный двухэтажный с мезонином главный дом 1770-х гг. с последующими перестройками, церковь Грузинской Божьей Матери 1830 г., соединенная с домом переходом; перестроенный двухэтажный флигель конца XIX в., парк с регулярной планировкой второй половины XVIII в. и пейзажной планировкой середины XIX в. с системой старых прудов.

И. И. Лажечников, будучи в гостях у брата (владельца усадьбы), оставил поэтические описания этих мест: «Небольшая речка ластится к берегам и капризными извилинами образует красивые, разнообразные заливы, мысы и острова... Соловьи, под вечер, будто со всей окрестности слетаются сюда спеваться... Расстилаются на несколько вёрст поемные луга»<sup>145</sup>. В его описании парка упоминается «широкая липовая аллея» («из старого, регулярного, с лентотровскими шпалерами» парка), «вековые вязы, дубы и кедры», «золотистые дорожки» между беседками, «квадратные пруды в виде ящиков», «мост, прикреплённый к двум скалам», «великолепные оранжереи с редкими экзотическими растениями», грот и «красивый паромец».

В парке сохранились черты двух видов парков: французского регулярного и английского пейзажного. При осмотре парка ведущими специалистами ландшафтной организации «Русский сад» были обнаружены места расположения грота, зеленого кабинета, беседок, центрального террасированного спуска к Москве-реке.

Усадебный комплекс, если рассматривать его не статично, а сквозь стадии его изменений (восстановление, освоение, интеграция), способен внести изменения в жизнь городского сообщества.

Усадьба может дать Воскресенску истинную, а не случайную историчность, особенно, если реставрация и возрождение комплекса станут частью жизни горожан. Так будет рождаться эмоциональная сопряженность жителей и города. Появление значимого культурного объекта может «подчеркнуть уникальность города в глазах жителей и способствовать социальной сплочённости, повысить инвестиционную привлекательность города, способствовать созданию новых рабочих мест, дать толчок экономическому возрождению».<sup>146</sup>

Усадьба именно в настоящем виде может стать местом «сгущения энергии»<sup>147</sup>, которая даст новый опыт участникам проекта и городскому сообществу. Разрушение статики существования города, появление новой активной области местного ландшафта потребует освоения и присвоения пространства усадьбы как активного ядра городского ландшафта, будет удовлетворена потребность городского ландшафта в целостности, связанности.

Одна из потребностей города — пробуждение творческого потенциала и общественной активности. Что может вызвать общественную активность? Уверенность в собственной необходимости, признание труда, уважение, четкая картина будущего, примеры активности собственной социальной группы. Возможность ухода от «глобализма», задачи по восстановлению усадьбы посредством деления объема работ на компактные пакеты, конкретные задачи

<sup>145</sup> Лажечников И. И. Немного лет назад // Собр. соч. в 6 томах. «Можайск – Терра», 1994. Т. 2. С. 125.

<sup>146</sup> Сагит М. Музеи как агенты возрождения городов // Музеи. Маркетинг. Менеджмент: Практическое пособие. М., 2001. С. 27.

<sup>147</sup> Щедровицкий П. Г. Формула развития. М., 2005. С. 37.



конкретизируют деятельность, сделают более эффективной оценку прогресса, позволят организовать новые, функциональные команды.

И тогда воссозданный исторический объект не будет просто очередным спасенным шедевром, а станет новым продуктом с новыми возможностями. Усадьба становится ресурсом первостепенной важности именно потому, что, прежде всего, городу необходимо разрушить имидж промышленной зоны, приобрести более человечный и привлекательный имидж.

Понимание того, что началом всего может быть только перемещение усадьбы из небытия в область общения, привело нас к поиску связующего начала. Что может объединить людей, живущих на одной территории? Общее дело, общая земля, которую они считают своей, общие заботы и хлопоты по устройству своего пространства.

Для того чтобы усадьба и парк были осознаны жителями как их собственность, их гордость, чтобы родилось чувство принадлежности, необходимы коллективные действия. Первым таким действием стал проект *«Парк на один день»*.

В ходе реализации проекта, направленного на формирование у горожан активной гражданской позиции, им был предъявлен овеществленный эскиз отреставрированного парка. Художественный макет с элементами театрализованного действия дополняла фотовыставка с изображением элементов регулярного парка других городов России и возведенные на территории усадебного парка арт-объекты. Важное место было отведено созданию информационно-дискуссионной площадки для обсуждения и сбора предложений.

На этапе формулировки проектной концепции и заявки работа по привлечению партнеров не выделялась в качестве отдельного вида работы, однако, по факту стала таковой. Партнерами проекта *«Парк на один день»* стали следующие структуры.

Благотворительный фонд Владимира Потанина: выделение средств на гранты. Отдельные акции проекта проходили при полном финансировании Благотворительного фонда В. Потанина: дневной шоу-фейерверк, собачьи бега, фотовыставка, ретро-баннеры, морские баталии и др.

Администрация Воскресенского муниципального района (Воскресенск): предоставление территории парка, обеспечение сохранности арт-объектов на протяжении времени их возведения и демонтажа (1 месяц), проживание и питание строительной бригады (10 человек), проведение электричества в парк и в пойму, уборка парка, охрана в день проведения мероприятия, информационная поддержка (предоставление местных СМИ для освещения подготовки и проведения праздника), административная поддержка (создание комитета, состоящего из руководителей различных отделов Администрации, для реализации проекта, 10 человек).

Некоммерческое партнерство *«Никола-ленивецкие промыслы»* (деревня Никола-Ленивец): разработка дизайн-макета конструкций, скидки в аренде конструкций с учетом того, что все они были возведены специально для проведения однодневной акции.

НП Культурный центр *«Лига»* (Коломна): разработка окончательного логотипа проекта, частичное покрытие стоимости изготовления рекламной и полиграфической продукции.

ООО Рекламное агентство *«Браво»* (Воскресенск): разработка логотипа проекта, печать карт-схем проведения праздника.

ООО «Воскресенск-строй» и ЗАО ВП «Трест №7» (Воскресенск):  
оборудование и реквизит.

Труппа профессионального театра «Большое гнездо» (Дмитров),  
молодежный клуб судомоделирования «Виразж» (Коломна), солисты и  
коллективы музыкальных школ г. Воскресенска.

Российская международная академия туризма (Воскресенск): волонтеры,  
30 человек.

ООО «Мещера» (Воскресенск): пошив балаганов на ярмарку, костюмов  
дворников и коробейников.

АНО ДК «Химик»: организация увеселительной программы праздника,  
частичное покрытие стоимости, аренда оборудования.

Стратегические проектные ресурсы предоставили Национальный фонд  
«Возрождение русской усадьбы» (информационная поддержка, привлечение  
потенциальных инвесторов) и ООО «Ландшафтная мастерская “Русский сад”»  
(фотоматериалы для выставки, изготовление генерального плана реконструкции  
и реставрации усадебного комплекса «Кривякино»).

Информационная поддержка проекта «Парк на один день» началась еще  
на подготовительной стадии в виде разработки информационных материалов  
для проекта. Затем, на второй стадии проекта информационная поддержка  
развернулась в непосредственную PR-кампанию проекта, и включала в себя  
деятельность по следующим направлениям:

1. Рекламная и полиграфическая продукция. В течение этого времени  
были разработаны и утверждены дизайн-макеты всей типографской продукции,  
определено их количество и способы их распространения. Большею частью с  
типографией работали посредством телефонных звонков и электронных писем.  
За это время состоялось только 7 встреч. С расчетом на интенсивный  
краткосрочный рекламный эффект афиши были развешены по Воскресенску за  
4 дня до планируемой даты проведения проекта.

2. Работа с местными СМИ. Местные СМИ были «переданы»  
руководителю проекта распоряжением Главы города, однако, на эффективности  
их работы этот факт не сказался. В итоге самым мощным стимулом стали  
монтажные работы на территории парка, внимание всего городского  
сообщества к которым было привлечено в течение трех недель — СМИ в  
стороне не остались. Таким образом, по местному телеканалу прошла серия  
репортажей, по местному радио — серия интервью и дискуссии, а в местной  
прессе были опубликованы небольшие заметки и пресс-релизы проекта. В  
целом эффективность местной информационной кампании можно определить  
как среднюю.

3. Работа с федеральными СМИ. С самого начала работа с федеральными  
СМИ предполагала приглашение на пресс-конференцию и проведение  
публикаций после 17 июня. Пятьдесят человек журналистов было обеспечено  
работой информационного менеджера и координатора проекта, пресс-атташе  
Николая Полискового и работой отдела по связям со СМИ Благотворительного  
фонда В. Потанина, электронной рассылкой и Интернет-публикациями.  
Различие целей привлечения СМИ собрало представителей телевидения (ТВ  
«Культура», «Домашний», РТР и т.д.), газет («Коммерсантъ», «Время  
новостей»), журналов («ЗААРТ», «Тайм-аут»), радио (Радио «Культура»),  
Интернет-СМИ («Utro.ru»).

4. Организация рассылки через сеть Интернет. Рассылка в сети Интернет  
проходила по нескольким направлениям: через службы рассылки («asi.org.ru»),

«subscribe.ru»), через сайты партнерских организаций («tolerinst.ru», «cultin.ru»), через публикации на тематических сайтах («gif.ru», «artinfo.ru»). Наибольший резонанс дало именно последнее направление. Первые публикации в Интернете появились за месяц до 17 июня.

5. Личный контакт стал основным средством приглашения на праздник VIP-гостей. Среди таковых были: губернатор Московской области Б. В. Громов, министр культуры Московской области Г. К. Ратникова и др. VIP-гостям были розданы именные приглашения за месяц до дня презентации проекта.

Коммуникация пронизывала весь проект с первого дня до последнего. Кульминацией ее был, разумеется, сам праздник, когда для нее было выбрано сочетание трех форматов, отражающих интересы 3 целевых групп проекта: культурная акция — для местных жителей и гостей; круглый стол — аналитическая часть для представителей власти, бизнеса, общественных и благотворительных организаций; презентация — для потенциальных партнеров, подателей грантов и спонсоров.

По окончании проекта развернулась работа по созданию общественного движения в защиту парка и решения его проблем, по привлечению инвесторов и новых партнеров. Общественная группа провела анкетирование местных жителей. Срез общественного мнения был получен и во время проведения акции (17 июня), когда гостям было предложено заполнить отрывные талоны, которые в дальнейшем приняли участие в розыгрыше призов. В итоге организаторы получили 717 талонов, из которых абсолютное большинство — это голоса в пользу настоящего образа парка, его реставрации, выражение желания принять участие в его судьбе.

В результате осуществления проекта получен уникальный продукт — образ, существующий короткое время, не требующий значительных материальных затрат, но обладающий силой эмоционального воздействия, сравнимой с оригиналом, способный стать началом изменения взглядов и позиций общественности в отношении к городу и его историческому наследию. Уникальность проекта состоит в тесном взаимодействии и объединении усилий партнеров из разных сфер профессиональной деятельности на одном проблемном поле, поскольку только в этом случае в воссозданном парке будут учтены интересы и пожелания всех целевых аудиторий городского сообщества.

В конечном виде проект стал семейным праздником на территории парка, которая на один день приобрела черты классического усадебного парка; конечно, эскизные, не имитирующие, а скорее создающие атмосферу, связывающие пространство в единое целое. Но главным стало сгущение энергии вокруг усадьбы, материализация ее возможного облика, возрождения; осуществившееся перемещение в область человеческого общения. А сама территория стала площадкой для дискуссий, обсуждения, да и просто поиска себя именно в этой атмосфере. Удивительно было наблюдать, как люди терялись поначалу, не зная, как себя вести, что делать — так велика была новизна предлагаемого для жителей Воскресенска. И первоначальные планы — просто зайти и взглянуть — вдруг превращались в целый, яркий, насыщенный впечатлениями день.

Это было просто истинное, естественное общение людей, искренняя радость и детское восхищение в противовес формальному общению, которое так часто оставляет одно недоумение (были, видели, а праздник в душе не случился). Правда, в этот день все были в роли гостей, не хозяев, но можно

надеяться, что он запомнится: в гости ходили к себе самим, в свой парк, в историю, живущую рядом.

Что могло бы быть дальше? Проект таков, что самым естественным стало бы его продолжение, превращение праздника на один день в праздник навсегда, а самое главное в празднике — предвкушение, подготовка, распределение обязанностей, обычная работа, окрашенная ожиданием чуда. Сейчас нельзя сказать, что будет дальше, пока ситуацию можно оценить как паузу на раздумья. Это позиция городской власти на данный момент.

Что не случилось? Не случилось спонтанного взрыва: решено, делаем! Не случилось превращения плана проекта в план действий. Не случилось общения проектировщиков с властью как общения единомышленников и соратников. Самое трудное — покинуть привычную роль, обрести новый взгляд.

## Об авторах

**Гнедовский В.М.** – географ, сотрудник Российского института урбанистики (Санкт-Петербург)

**Дукельский В.Ю.** – кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник Российского института культурологии

**Зотова Э.Н.** – Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), менеджер проектов компании «Ландшафт Медиа Групп»

**Копелянская Н.Г.** – музеолог, старший научный сотрудник Российского института культурологии

**Лебедев А.В.** – доктор искусствоведения, заведующий Лабораторией музейного проектирования Российского института культурологии

**Никитина Н.Г.** – Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), директор НП «Город-музей»

**Павлова Н.Н.** – кандидат исторических наук, старший научный сотрудник Российского института культурологии

**Трофимова А.Ю.** – Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), пиар-менеджер «Audi Russia»

**Федянина Н.Н.** – Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), директор по связям с общественностью Благотворительного фонда культурных инициатив (Фонд Михаила Прохорова)

**Юхневич М.Ю.** – кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Российского института культурологии

*Выходные сведения (идут в конце)  
Научное издание*

## **Музейная коммуникация: модели, технологии, практики**

Ответственный редактор *В.Ю. Дукельский*

Печатается в авторской редакции

Художественное оформление  
Компьютерная верстка:  
Технический редактор  
Корректор

Подписано в печать с готовых диапозитивов  
Формат Печ.л. Усл. печ. л.  
Тираж экз. Заказ №