

В книге Расима Назипова, руководителя Музея истории Екатеринбурга (2008–2012 годы), музейного проектировщика, основателя и директора корпоративного музея «Газпром трансгаз Екатеринбург», изложены конспекты лекций, прочитанные им на курсах повышения квалификации «Современный музейный менеджмент» для руководителей музеев Свердловской области. Лекции затрагивают такие ключевые моменты, как генезис социокультурных функций музея, стратегический менеджмент, миссия музея, управление персоналом, управление выставочно-экспозиционной деятельностью, маркетинг и другие.

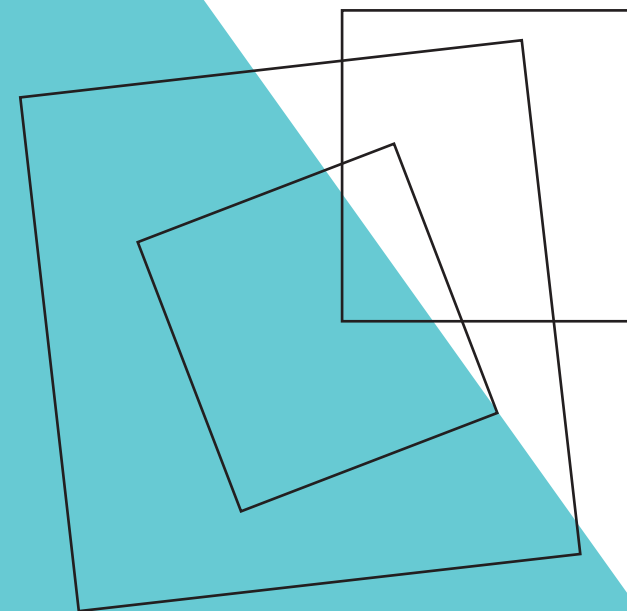
ISBN 978-5-6040560-1-1



9 785604 056011

МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

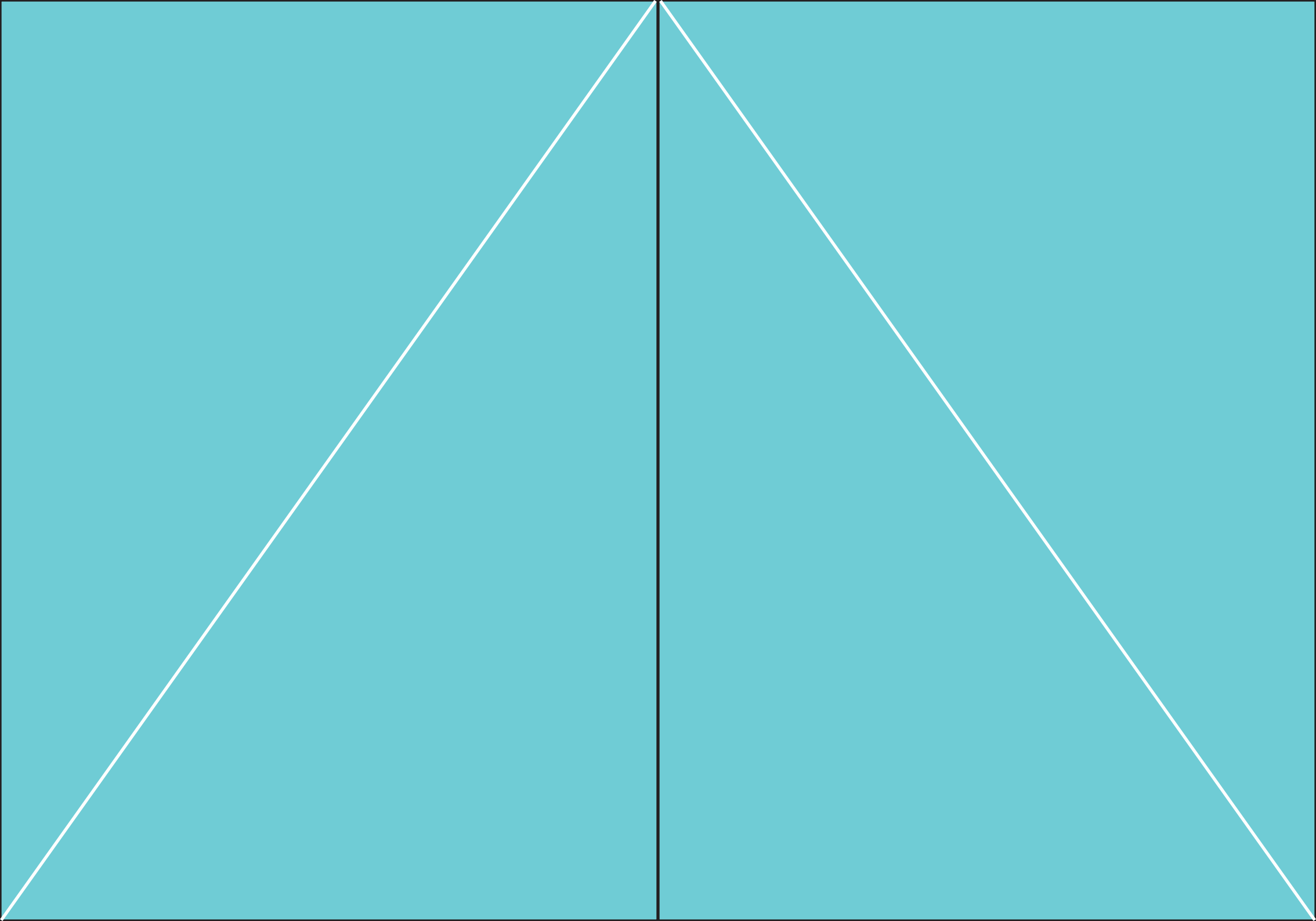
ИСТОРИЯ И
СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ



Р. НАЗИПОВ

Р. Назипов

**Музейный менеджмент:
история и современные практики**



УДК 069.6
ББК 79.1
Н 196

Научный рецензент
доктор искусствоведения,
руководитель Лаборатории музейного проектирования
А. В. Лебедев

Н 196 **Назипов, Р.**
Музейный менеджмент: история и современные практики / Р. Назипов. — Екатеринбург : ИНТМЕДИА, 2018. — 126 с.
ISBN 978-5-6040560-1-1

В книге изложены конспекты лекций, прочитанные автором на курсах повышения квалификации «Современный музейный менеджмент» для руководителей музеев Свердловской области. Лекции затрагивают такие ключевые моменты, как стратегический менеджмент, миссия музея, управление персоналом, управление выставочно-экспозиционной деятельностью, маркетинг и др. Вопросы менеджмента связываются с социокультурными функциями музеев, краткая характеристика которых дана в первых лекциях.

Для руководителей музеев, специалистов музейного дела, а также студентов соответствующего профиля.

УДК 069.6
ББК 79.1

ISBN 978-5-6040560-1-1

© Р. Назипов, 2018
© ИНТМЕДИА, 2018

Содержание

- 6 Предисловие
- 14 Лекция первая. Генезис социокультурных функций музея. XV–XIX века
- 30 Лекция вторая. Генезис социокультурных функций музея. XX–XXI века
- 44 Лекция третья. Анализ актуального состояния музея
- 49 Лекция четвертая. Стратегический менеджмент. Миссия музея
- 56 Лекция пятая. Стратегический менеджмент. Стратегии и планы
- 62 Лекция шестая. Управление персоналом. Проблема мотивации
- 72 Лекция седьмая. Управление экспозиционно-выставочной деятельностью
- 80 Лекция восьмая. Музейный маркетинг
- 92 Лекция девятая. Управление культурно-образовательной деятельностью
- 96 Лекция десятая. Управление посетителем
- 106 Лекция одиннадцатая. Управление безопасностью музея
- 112 Приложение 1
- 116 Приложение 2
- 117 Приложение 3
- 118 Приложение 4
- 120 Приложение 5
- 122 Список литературы

Предисловие

Побудительным мотивом написания этой книги было стремление изложить системное видение современного музейного менеджмента на основе собственного опыта управленческой деятельности, приобретенного за время руководства Музеем истории Екатеринбурга.

Трудности, с которыми пришлось столкнуться, оказались типичными для руководителей многих небольших провинциальных (в географическом отношении) музеев. Это, прежде всего, отсутствие специфических системных знаний о том, как руководить таким музеем, отсутствие методической и, шире, методологической литературы по музейному менеджменту. Кроме того, это необходимость выстраивать управление музеем в соответствии с современными реалиями – в первую очередь, изменением отношений «музей – посетитель».

В культурологии и теории российского музееведения вопросы теории и практики управленческой деятельности в музейной сфере проработаны недостаточно. Очень кратко об этом говорится в некоторых учебниках по музееведению и отдельных статьях¹. В свое время новым словом в отечественном музееведении был выход практического пособия «Музеи. Маркетинг. Менеджмент»². Английские и российские авторы статей, включенных в пособие, предложили возможные варианты институциональных изменений в деятельности музейных учреждений: от изменения музейного мышле-

1) Основы музееведения: учеб. пособие. 2-е изд., испр. М., 2009; Шляхтина Л. М. Основы музейного дела: теория и практика: учеб. пособие. М., 2005; Востряков Л. Е. Современный музейный менеджмент // Экология культуры: инф. бюллетень. 2004. № 3. С. 3–22.

2) Музеи. Маркетинг. Менеджмент. М., 2001.

ния до практических советов в организации менеджмента и маркетинга.

Очень интересным и до сих пор актуальным является сборник «Музейное проектирование», подготовленный Лабораторией музейного проектирования Российского института культурологии³.

Творческая группа «Музейные решения» выпустила два интересных сборника, посвященные проблемам и проектам, развивающие тему музея как пространства игры, диалога, образования⁴.

Периодически некоторые вопросы музейного менеджмента и маркетинга освещаются в журналах «Мир музея»⁵ и «Справочник руководителя учреждения культуры»⁶.

Переводные зарубежные издания, такие, как «Менеджмент в музейном деле» Б. Лорда и Г. Лорда⁷, «Управление музеем: практическое руководство»⁸, выпущенное ICOM (Международный совет музеев), обобщают опыт работы европейских или американских музеев. Однако зачастую подобный опыт трудно применить в российской музейной практике.

В высшем образовании серьезные программы по музейному менеджменту очень редки. Магистерскую программу «Менеджмент музеев и галерей» предлагает Московская высшая школа социальных и экономических наук (МВШСЭН). Высшая школа культурной политики и управления в гуманитарной сфере МГУ имени М. В. Ломоносова с 2016 года открыла бакалавриат и магистратуру по программе «Музейный и галерейный

3) Музейное проектирование. М., 2009.

4) Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. М., 2012; Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. М., 2015. Вып. 2.

5) Мир музея: иллюстр. худож. и истор. журн. URL: <http://www.mirmus.ru>.

6) Справочник руководителя учреждения культуры. URL: <http://e.rukulturi.ru>.

7) Лорд Б., Лорд Г. Д. Менеджмент в музейном деле. М., 2002.

8) Управление музеем: практическое руководство. Париж, 2004.

менеджмент». Томский государственный университет предлагает магистерскую программу «Социокультурное проектирование в музейной практике».

Всего перечисленного, тем не менее, для широкого образования менеджеров в музейной сфере, по мнению автора, явно недостаточно.

В книге, кроме собственно управленческого опыта, также обобщен опыт преподавания курса «Музейный менеджмент» студентам гуманитарных специальностей Уральского федерального университета и Екатеринбургской академии современного искусства.

Но наиболее важный материал появился в результате преподавания на курсах повышения квалификации «Современный музейный менеджмент» для руководителей музеев Свердловской области, организованных Центром инновационных музейных технологий Свердловского областного краеведческого музея. Годовой курс состоял из четырех двухдневных сессий с защитой зачетной проектной работы в конце года. Между сессиями велась дистантная работа над теми проектами, идеи которых родились в процессе обучения (Приложение 2).

В программе курса акцент был сделан не столько на проектной деятельности, т. к. она не охватывает всего многообразия работы музея, а на деятельности функциональной; ведь, как вполне резонно замечает С. Зуев, «в реальной практике управления едва ли не более 90 % времени, ресурсов и усилий занимают вполне рутинные и поддерживающие “status quo” работы»⁹. С этим трудно не согласиться, т. к. любому руководителю музея необходимо организовывать системное функционирование музея, взаимодействовать с местным сообществом и вышестоящими структурами и др. Как правило, эти направления работы директора музея воспринимаются как вполне обычные,

⁹ Зуев С. Э. Социально-культурное проектирование. Ижевск, 2003. С. 10.

хорошо всем знакомые и отработанные практикой, и потому ускользают из поля внимания преподавателей курсов повышения квалификации и руководителей проектных семинаров.

Основное содержание книги оформлено в виде конспекта лекций. Нужно понимать, что это условное структурное деление: реальные лекции отличаются (иногда существенно) друг от друга и объемом, и оформлением, а иногда и содержанием.

Первые две лекции посвящены истории становления музея, рассматриваемой через призму управленческого взгляда на формирование социокультурных функций музея. Это оказалось необходимым, т. к. в процессе общения с участниками курсов выявился серьезный недостаток у них базовых знаний по истории развития музея как социокультурного института: из 30 руководителей музеев, закончивших обучение, только несколько человек имели относительно профильное (историческое или культурологическое) образование, а остальные (подавляющее большинство) до назначения руководителями музея никогда в музейной сфере не работали. Еще более проблемной эта ситуация является в ведомственных и корпоративных музеях, руководителями которых становятся специалисты с техническим образованием или специалисты по связям с общественностью и средствами массовой информации.

Содержание последующих лекций раскрывает некоторые аспекты управленческой деятельности руководителя музея: от формулирования миссии музея и его стратегических целей, особенностей управления персоналом, выставочной и культурно-образовательной деятельностью, ивент-сопровождения этой деятельности до вопросов организации маркетинговой деятельности и управления вниманием посетителей.

В лекциях не затрагиваются вопросы финансовой деятельности музея, а также совсем не рассмотрена специфическая музейная сфера — фондовая работа.

Финансовая деятельность каждого музея имеет свои особенности, она зависит от типа учреждения (казенное, бюджетное, автономное), собственности (государственная, муниципальная, частная, ведомственная), отношений между учредителем и музеем, наличия или отсутствия собственной бухгалтерии, размеров имущественного комплекса музея и т. д. Кроме того, федеральные законы, касающиеся финансовой деятельности музеев, часто корректируются, поэтому эту сферу трудно систематизировать и описать.

В управлении фондами руководитель музея делит ответственность с главным хранителем (хранителем), который осуществляет оперативное руководство этой сферой. Задача руководителя музея – создание надлежащих условий для хранения, реставрации и консервации музейных предметов и музейных коллекций, обеспечение их полной сохранности.

Главное – найти, отобрать и спрятать.

Юмор хранителей

Основной целевой аудиторией данной книги являются руководители муниципальных, корпоративных и частных музеев. Может показаться, что содержание книги и ее читательский адрес вступают в некоторое противоречие: штаты таких музеев насчитывают, как правило, всего несколько человек, включая и технических работников, а иногда музейные штатные единицы и вовсе стремятся к нулю. В таких условиях трудно реализовать те идеи и советы, которые предложены в этой книге.

И все же... Автор надеется, что она поможет задать некую модель управленческой деятельности руководителя музея,

некий идеал, к которому надо стремиться, поднимет общий музееведческий и управленческий уровень руководителей музеев.

Кроме того, знакомство с содержанием книги может стать подспорьем в написании различных концепций, программ развития, грантовых заявок.

Может также показаться, что все изложенное в книге – прописные истины, знакомые всем и каждому. Однако, как показала практика, многие эти истины как раз нигде и не прописаны. Именно поэтому автор надеется, что книга окажется полезной.

Автор благодарит Алексея Лебедева, Владимира Дукельского, Николая Никишина, Светлану Швецову за критические замечания и ценные советы, которые были учтены в данной книге.

Особая благодарность Елене Козьминой, первому читателю, за поддержку и критическое отношение к тексту.

Лекции

- 14** Лекция первая. Генезис социокультурных функций музея. XV–XIX века
- 30** Лекция вторая. Генезис социокультурных функций музея. XX–XXI века
- 44** Лекция третья. Анализ актуального состояния музея
- 49** Лекция четвертая. Стратегический менеджмент. Миссия музея
- 56** Лекция пятая. Стратегический менеджмент. Стратегии и планы
- 62** Лекция шестая. Управление персоналом. Проблема мотивации
- 72** Лекция седьмая. Управление экспозиционно-выставочной деятельностью
- 80** Лекция восьмая. Музейный маркетинг
- 92** Лекция девятая. Управление культурно-образовательной деятельностью
- 96** Лекция десятая. Управление посетителем
- 106** Лекция одиннадцатая. Управление безопасностью музея

Лекция первая

Генезис социокультурных функций музея. XV–XIX века

Искусство музейного менеджера состоит в умении эффективно управлять музеем с целью оптимальной реализации его социокультурных функций. Музей как социальный институт формировался на протяжении нескольких столетий. В течение этого времени вырабатывались те современные социокультурные функции, которые в настоящее время составляют содержание деятельности музеев.

По истории становления музея как социального института можно проследить постепенное возникновение у него на разных этапах развития все новых и новых социокультурных функций.

Мы не будем рассматривать историю социальных функций античного «мусейона», т. к. это слово, по утверждению Т. Юрениной, «никогда не употреблялось по отношению к собранию предметов. Первоначально им называли посвященное музам сакральное пространство, а в ходе исторического развития оно стало ассоциироваться и с местом для занятий наукой, литературой, научного общения»¹⁰. Хотя существует другая точка зрения, согласно которой мусейон является прообразом современного музея. З. Бонами считает, что наиболее ярко это проявилось в организации Александрийского мусейона¹¹.

Вне сферы нашего внимания остаются и средневековые церковные сокровищницы, состоящие из культовой утвари

¹⁰ Юренина Т. Ю. Музеи мира: история и коллекции, шедевры и раритеты. М., 2011. С. 9.

¹¹ Бонами З. А. Как читать и понимать музей. Философия музея. М., 2018. С. 21–30.

и священных церковных реликвий. Одна из таких сокровищниц описана в романе У. Эко «Имя розы»: «Все вокруг было заставлено ковчегами разнообразных размеров. Внутри их... можно было разглядеть сверкающие предметы ошеломительной красоты. Золоченые облачения, короны из цельного золота, обсыпанные драгоценностями, ларцы из благородных металлов с коваными фигурами, черненное серебро, работы по слоновой кости. Николай с благоговением показал нам евангелиарий, оплетка которого состояла из чудесных глазурных бляшек, образовывавших многообразное единство равномерно расположенных отсеков, разделенных золотыми филигранями и закрепленных застежками из драгоценных камней. Он показал нам очаровательную часовенку с двумя колонками из ляпис-глазури и золота, обрамлявшими восстание из гробницы, выполненное тончайшим барельефом по серебру и увенчанное золотым крестом с вкрапленными двенадцатью алмазами, — все это на фоне наборного оникса. По маленькому фронтому шли агатовые и рубиновые зубцы...»¹².

Сакральная функция таких предметов за многие столетия осталась неизменной, и эта неизменность тщательно оберегается церковью. Для сегодняшней Русской православной церкви вполне логично желание вернуть все церковные помещения, а в них поместить находящиеся пока в профанном пространстве музеев иконы и церковные предметы. П. Флоренский, рассуждая о единственной, сакральной, функции церковных предметов, писал: «В храме мы стоим лицом к лицу перед платоновским миром идей, в музее же мы видим не иконы, а лишь шаржи на них»¹³.

Не являются предметом нашего внимания и предмузейные собрания римских императоров и аристократов, а также

¹² Эко У. Имя розы. СПб., 2000. С. 498–499.

¹³ Флоренский П. Храмовое действо как синтез искусств // Флоренский П. Сочинения. В 4 т. Т. 2. М., 1996. С. 378.

сокровищницы средневековых правителей в связи с тем, что первые социокультурные функции возникают у собраний предметов и коллекций лишь в период эпохи Возрождения. В этом нужно согласиться с В. Грицкевичем¹⁴. Это время характеризуется возвращением к ценностям античности, и потому на первый план выдвигаются идеи гуманизма, научного познания мира, высокого предназначения человека, творческое начало и эстетическое отношение к искусству, литературе, философии. Новые идеи вступили в противоречие с церковно-аскетическим представлением о греховности человеческого бытия, с пропагандой отказа от земных благ и радостей, умерщвлением плоти, со знанием, построенном не на научном поиске, а на вере в догмы и церковные постулаты. Создавшееся социокультурное противоречие нашло выход в новых социальных институтах и практиках. Итальянские аристократы и богатые горожане устраивали в своих домах «студиоло» – помещения для чтения сочинений античных авторов и бесед с друзьями на философские темы. Для поклонения античному искусству создавали «антиквари» – собрания античной скульптуры.

Однако наиболее распространены в это время такие новые формы собраний и коллекций, как галерея и кунсткамера. Первоначально, в XV–XVI веках, они создавались для того, чтобы показать богатство, культурный и образовательный уровень их создателей и владельцев. Характеризуя этот первоначальный, «представительский» период в создании музеев, Т. Юренева пишет, что «в общественном сознании эпохи богатые коллекции стали ассоциироваться с величием, титулами и властью, а пышность и великолепие европейских дворов оценивались уже не только по роскоши приемов»¹⁵. Так воз-

14) Грицкевич В. П. История музейного дела в мире (до конца XVIII в.): дис. ... д-ра культурологии. СПб., 2002. С. 92.

15) Юренева Т. Ю. Западноевропейские естественно-научные кабинеты XVI–XVII веков // Вопросы истории, естествознания и техники. 2002. № 4. С. 767.

никли галерея Уффици во Флоренции, Бельведерский дворик в Ватикане, коллекция в замке Фонтбло (Франция), Дрезденская и Мюнхенская кунсткамеры и пр.

Как правило, студиоло, кунсткамеры и галереи были закрыты для массового посещения. Несмотря на свой в целом «репрезентативный» характер, они все же заложили важнейшую социокультурную функцию

– *сборание и сохранение культурного наследия.*

Это самая древняя музейная функция, основа основ любого музея. Для выполнения этой функции владельцам галерей и кунсткамер приходилось совершать те же управленческие действия, что и руководителям современных музеев: поиск и приобретение предметов, атрибуция, реставрация, организация хранения и экспонирования. Наиболее перспективными из этих новых культурных практик оказались кунсткамеры. Самые выдающиеся из них имели универсальный характер, соединяли в себе и собрание редкостей и диковин, и галерею, и минералогический кабинет, и библиотеку. Такой, например, была Пражская кунсткамера императора Рудольфа II Габсбурга.

Продуктивность такой культурной формы подтверждает то обстоятельство, что кунсткамеры устраивали не только европейские монархи, но и богатые горожане. Но, в отличие от императорских и княжеских кунсткамер, их собрания носили не представительский характер, а были связаны с их профессиональной деятельностью и интеллектуальными запросами, а по форме являлись естественно-научными музеями.

Во многих городах Европы, в первую очередь в университетских городах Италии, создавались естественно-научные кабинеты, ботанические сады, анатомические музеи

и театры. Особой известностью среди них пользовался кабинет знаменитого коллекционера и ученого Улиссе Альдрованди (1522 – 1605), которого Карл Линней и Бюффон¹⁶ называли отцом естествознания. Однако кабинет Альдрованди был не единственной достойной внимания естественно-научной коллекцией. В Вероне был широко известен кабинет Франческо Кальчолари (1521 – 1600), в Риме – Микеле Меркати (1541 – 1593), в Неаполе – Ферранте Императо (1550 – 1625). Создатели этих кабинетов были не только страстными коллекционерами, но и удачно соединяли свою страсть с профессиональной деятельностью. «Альдрованди был профессором натурфилософии в Болонском университете и директором Болонского ботанического сада, Меркати работал врачом при папском дворе и выполнял обязанности смотрителя ботанического сада в Ватикане, а Кальчолари и Императо принадлежали известные аптеки Вероны и Неаполя»¹⁷.

Возникновение естественно-научных музеев тоже связано с эпохой Возрождения, эпохой новых научных и географических открытий, жадной жаждой знаний и стремлением систематизировать их. Научные открытия XVI – XVII веков разрушали существовавшую схоластическую картину мира. Они не вписывались в догматические средневековые постулаты: космогония Аристотеля – Птолемея заменялась гелиоцентрической моделью Н. Коперника, чувственный опыт приходил на смену догматам веры, результаты экспериментов становились основой истинного (по меркам того времени) знания. Новый социальный опыт, включающий и новые научные знания, и новый эстетический идеал, вошел в противоречие с культурным ядром, сформиро-

¹⁶) Линней Карл и Жорж-Луи Леклерк де Бюффон, исследователи XVIII века, занимавшиеся вопросами систематизации растений, животных, а также (Бюффон) геологического материала.

¹⁷) Юренева Т. Ю. Музеи мира: история и коллекции, шедевры и раритеты. С. 49.

вавшимся в средневековое тысячелетие. Появление естественно-научных кабинетов стало ответом на это возникшее противоречие.

Впрочем, массового посещения таких музеев тоже не наблюдалось. Они в основном были адресованы профессионалам-ученым, специалистам, были интересны немногочисленным «любопытствующим» меценатам и дилетантам, но именно в этих музеях начала формироваться новая социокультурная функция музеев

– *научное исследование коллекций и собраний.*

Коллекции естественно-научных кабинетов основательно изучались и анализировались, проходили атрибуцию. Владельцы кабинетов вели научную переписку, посещали и знакомились с коллекциями друг друга, издавали каталоги – словом, вели полноценную научную работу, стремясь создать соответствующую времени научную картину мира.

В эпоху Просвещения к возникшим ранее функциям музеев добавилась еще одна функция. Особую роль в процессе ее формирования играла идеология этой эпохи.

Идеи прогресса, стремление к созданию рациональной научной картины мира, абсолютизация роли воспитания и образования в становлении нового человека – все это стало основой в формировании новой социокультурной функции музеев. Деятели Просвещения верили в то, что разум способен обеспечить всеобщий прогресс человечества. Они полагали, что общественное неблагополучие – это результат невежества людей и заблуждений рассудка, что путем просвещения народа и его правителей можно построить новый миропорядок, который будет более правильным и справедливым, нежели существующий, поскольку будет более разумным и логичным. Просветители настойчиво

внедряли в общественное сознание мысль о том, что великие творения культуры являются важнейшим средством воспитания эстетического вкуса человека, его интеллекта и многих достоинств. Поэтому главный лозунг просветителей в музейной сфере звучал примерно так: *коллекции, служащие удовольствию немногих, должны стать доступны всем.*

Под влиянием этих идей произошел решительный переворот в судьбе музеев: они открыли свои двери для посетителей. Повсеместно стали открываться так называемые **публичные музеи.**

Гуманистические традиции Италии позволили и здесь опередить другие страны. Известный меценат и гуманист Доменико Гримани еще в 1523 году передал в дар Венеции свою коллекцию древностей, которая была выставлена на всеобщее обозрение во Дворце дождей. У Альдрованди в 1603 году, незадолго до своей смерти, завещал Болонье свой естественно-научный кабинет. Решением Папы Клементя XII в 1734 году в Риме был учрежден один из первых публичных музеев – Капитолийский. Согласно завещанию последней представительницы рода Медичи в 1743 году была открыта для публичного осмотра Галерея Уффици.

К 90-м годам XVIII века действовало уже не менее двадцати музеев, открытых для публики, в Италии, Германии, Австрии, Швеции, Голландии.

Огромную роль в создании сети общедоступных музеев сыграла Великая французская революция и наполеоновские войны. В 1793 году в честь первой годовщины революции свои двери для посетителей открыл Лувр – самый большой публичный музей того времени. Однако публика, посещавшая музей, выражала недовольство. «Картины занимали всю поверхность стен от потолка до пола, и, хотя их сгруппировали по школам, внутри этих групп они размещались по старому принципу «декоративного комплекса»¹⁸ с присущей ему мешаниной периодов и жанров.

18) Юренева Т. Ю. Музеи мира: история и коллекции, шедевры и раритеты. С. 83.

При этом отсутствовали этикетки, поэтому для неискушенного посетителя музей представлял собой сложный и запутанный лабиринт. Неизменная система экспозиции явно не отвечала тем образовательным задачам, которые возлагало на музей революционное правительство.

В связи с этим в мае 1796 года Центральный музей искусств (так в то время именовался Лувр) закрыли для реконструкции помещений и кардинальной реэкспозиции. Открылся он для публики лишь в июле 1801 года.

На основе конфискованных у представителей свергнутой династии Бурбонов, эмигрировавших аристократов и церкви, а также реквизированных культурных ценностей из дворцов Бельгии, Германии, Австрии, Италии, в том числе Ватикана, во Франции была создана целая сеть центральных, профильных и провинциальных музеев. Возглавил этот процесс Доменик Виван-Денон – директор музеев Франции при Наполеоне. Основная заслуга Виван-Денона была не только в том, что он довольно успешно управлял крупнейшей музейной коллекцией своего времени, а в том, что он создал просветительскую модель экспонирования в художественных музеях, основанную на хронологическом принципе, на учете особенностей национальных школ и эволюции творчества художника. По признанию К. Шуберта, Виван-Денон «выдвинул методологическую программу, которая будет служить образцом для европейских и американских музеев еще в первые десятилетия XX века»¹⁹. Практически с этого началось формирование научного и системного подхода к новой социокультурной функции музея

– *экспонирование коллекций.*

19) Шуберт К. Удел куратора. Концепция музея от Великой французской революции до наших дней. М., 2016. С. 21.

Безусловный управленческий талант Виван-Денона проявил себя в том, что он сумел аккумулировать в своем инновационном подходе к экспонированию не только просветительские идеи Великой французской революции, но и встал на точку зрения посетителей, заложил экспозиционную модель художественных музеев и галерей, которая существует до сих пор.

При этом французские власти инициировали создание музеев не только во Франции, но и на захваченных территориях. Учитывая всю противоречивость действий французских властей, изымавших в пользу Франции культурные ценности этих стран, все же надо признать, что процесс изъятия стал раздражителем национального самосознания и дал новый стимул для развития европейского музейного дела. И в первую очередь — для создания национальных музеев. Так, в 1808 году в Голландии был открыт Конинклийк-музеум, позднее преобразованный в известный ныне Рейксмузеум, в 1818 году на волне националистических настроений открылся Национальный музей в Праге, в 1819 году по инициативе короля Испании Фердинанда VII открывается для публичного осмотра Королевский музей живописи и скульптуры, в том же году в Копенгагене — Музей северных древностей.

Несмотря на рост количества музеев, посетителей в них в начале XIX века было немного — в каждом не более нескольких тысяч в год. Появление публичных музеев еще не означало, что все желающие могут свободно войти в них и неспешно разглядывать экспонаты. К. Хадсон отмечает, что до XIX века, если коллекционер «допускал публику в свое собрание и оставлял наследство на благо обществу, под “публикой” и “обществом” он подразумевал узкий круг людей»²⁰. Музеи

²⁰) Цит. по: Лещенко А. Г. Кеннет Хадсон о социальной истории музеев // Вестник РГГУ. Сер. «Культурология. Искусствоведение. Музеология». 2008. № 10. С. 243.

посещали в основном художники, ученые, коллекционеры, немногочисленные представители интеллигенции и образованной аристократической элиты общества. Чаще всего эти посещения носили профессиональный интерес. Для неподготовленных посетителей представленные в публичных музеях коллекции и экспозиции были малопонятны. **Музей все еще оставался храмом для посвященных.**

Таким образом, основными социокультурными функциями музеев в этот период, несмотря на предоставление коллекций для публичного осмотра, оставались функции собирания, хранения и научного изучения. И еще долго, более ста лет, владельцы коллекций и директора музеев регулировали наполнение экспозиций музеев, ограниченный режим допуска посетителей и строжайшие правила их поведения.

В вопросе общедоступности музеев Россия волею Петра I опередила многие европейские страны: созданный в 1714 году первый российский музей, Кунсткамера, еще в 1719 году стал общедоступным и бесплатным для посещения. Мало того, для увеличения посещаемости Петр I применил чисто маркетинговый ход: первое время посетителей Кунсткамеры угощали чашкой кофе, рюмкой водки или чем-то иным. Нужно согласиться с Т. Юреновой, что, создавая свой первый национальный музей, «Россия не выступила в роли эпитгона западноевропейских форм организации коллекций: Петербургская кунсткамера создавалась не в репрезентативных, а просветительских и научных целях»²¹. Но в России еще не созрели условия для создания других музеев: в течение нескольких десятилетий Кунсткамера оставалась единственным подобным учреждением в стране.

Более широкие задачи просвещения и образования решались на другом этапе развития, когда стала формироваться

²¹) Юренова Т. Ю. Музеи мира: история и коллекции, шедевры и раритеты. С. 231–232.

культурно-образовательная функция музеев, начали появляться особые формы работы с посетителями: тематическая систематизация экспозиций, информационное обеспечение их пояснительными табличками, этикетками, организация экскурсий и лекций.

Наибольшее развитие просветительская функция музеев получила во второй половине XIX века в связи с появлением новых типов музеев: научно-технических, этнографических, художественно-промышленных и др. «Музейный бум» XIX века в Европе и Северной Америке во многом был связан также с модой на выставки, после которых были созданы известные сегодня музеи (Музей Виктории и Альберта в Лондоне, Этнографический музей в Париже, Художественный музей в Филадельфии и др.). Бурный экономический рост, подъем национального самосознания, вера в прогрессистские идеи вызвали в странах Европы, Северной Америки да и в России интерес к науке и технике, к отечественной культуре и национальной истории, к современному искусству. Музеи расширяли свои задачи: не просто собирание и изучение артефактов, не только просвещение, но и образование населения. Таким музеем стал лондонский **Музей науки**, начало которому положила Первая всемирная промышленная выставка. В открывшейся в 1857 году экспозиции особое внимание было обращено на наглядность и доступность понимания принципа действия выставленных экспонатов. Достигалось это за счет подробных пояснительных текстов и этикеток, рассказывавших историю и описывающих конструкцию механизмов, а также за счет демонстрации работы многочисленных действующих моделей.

Нужно сказать, что в Новом Свете сложилась иная, чем в Европе, ситуация с появлением общедоступных музеев. А. Короткова приводит рассуждения Э. и М. Александеров о разных путях появления публичных музеев в Европе и Америке:

«европейские музеи постепенно выростали из закрытых собраний монархов и частных лиц, а в США первые общедоступные музеи были созданы при научных и исторических обществах, учебных заведениях, причем многие из них в дальнейшем трансформировались в общественные институты»²².

Так, изначально образовательные цели закладывались создателями **Метрополитен-музея** в Нью-Йорке. Власти штата, принимая решение об учреждении музея в 1870 году, в «хартии» (акте об официальном создании музея) среди других целей записали, что он создается «для развития общих знаний в смежных областях обучения и организации досуга широких масс»²³. Впоследствии, в 1908 году, слово «досуг» убрали из этого программного документа: оно показалось попечительскому совету и руководству музея слишком легкомысленным.

Образовательную цель указал в завещании и Дж. Смитсон, английский биолог, передавший в дар американскому народу свое состояние, библиотеку и минералогический кабинет для организации **Смитсоновского института**. Открытый в его составе в 1881 году Национальный музей Соединенных Штатов стал первым из 19 музеев крупнейшего в мире музейного комплекса. С первых дней своего существования музеи Смитсоновского института осуществляли широкую образовательную деятельность.

В конце XIX – начале XX веков многие музеи мира испытывали влияние широко распространившегося в США движения «за прогрессивное образование», идейным вдохновителем которого был американский философ, психолог и педагог Джон Дьюи (1859–1952). Он подвергал критике существовавшую тогда систему образования за ее схоластику и отрыв от жизни

²²) Короткова А. В. «Музеи в движении»: история и функции музеев в книге Эдварда и Мэри Александер // Вестник РГГУ. Сер. «Культурология. Искусствоведение. Музеология». 2009. № 15. С. 266.

²³) Цит. по: Панас К. И. Художественный музей Метрополитен. М., 1982. С. 12.

и предлагал реформировать школу, ориентируя ее на практические знания, добываемые учеником самостоятельно. На основе этих идей в Соединенных Штатах стали возникать детские музеи, реализующие альтернативные традиционным образовательные программы, технологии и практики. Первый такой музей возник в Бруклине (район Нью-Йорка) в 1899 году. Посещавшим его детям и подросткам предлагали не только осматривать экспонаты, но и проводить опыты, ставить эксперименты. По модели **Детского музея Бруклина** начали создаваться детские музеи в Бостоне, Детройте, других городах страны. Именно в этих музеях формировалось то новое качество экспозиции, что впоследствии назвали **«интерактивностью»**.

Таким образом, в последней трети XIX века формируется новая социокультурная функция музеев

– *культурно-образовательная.*

Конечно, музеи и раньше использовались для образовательных целей. К примеру, уже во второй половине XVIII века появились учебные музеи при российских высших учебных заведениях: горные инженеры изучали минералогию в минералогических музеях, как в Горном училище в Санкт-Петербурге, будущие медики получали практические знания в анатомических театрах. В XIX веке начинающие художники входили в категорию привилегированных посетителей большинства художественных галерей и частных коллекций. Однако образовательные программы в этих музеях имели узкопрофессиональную направленность и не были ориентированы на широкие массы населения.

Во второй половине XIX века возможности музея как образовательного института хорошо осознали русские педагоги. По их инициативе в России стали создаваться музеи, основной

социокультурной функцией которых стала функция образовательная. Главная их задача – сделать учебный процесс более наглядным и понятным. Первым таким музеем в России и мире стал **Педагогический музей военно-учебных заведений в Санкт-Петербурге**, образованный в 1864 году. В 1875 и 1876 годах он участвовал в международных конгрессах и выставках и имел большой успех. Образовательная и просветительская деятельность музея получила статус образца для создания подобных учреждений во Франции и Бельгии. Таким образом, Россия стала родиной педагогических музеев. В 90-е годы русские педагоги пошли еще дальше и создали передвижные музеи наглядных пособий. Самый известный из них – **Петербургский подвижной музей наглядных учебных пособий**, образованный учителями в 1892 году. В начале нового века в России действовала целая сеть передвижных музеев, которые организовывали выставки в учебно-воспитательных учреждениях страны.

Педагогические музеи в России существовали до 1917 года и, хотя они не были традиционными музеями в полном смысле слова, все же много сделали для развития культурно-образовательной функции. Кроме того, принятые здесь формы работы с посетителями предвосхитили идеи музейной педагогики, активно заявившей о себе в 60-е годы XX века.

Культурно-образовательная функция музеев была ориентирована на массового посетителя и изменяла соотношение «музей – общество». Достигнутые в XIX веке публичность и просветительская направленность музеев, иногда имевшие, как показано выше, серьезные ограничения, вошли в противоречие с новыми социальными отношениями. К. Хадсон охарактеризовал эту существовавшую в то время систему отношений «музей – посетитель» так: сначала «вход как привилегия (подчеркивая отношение владельцев коллекций и директоров музеев к посетителям как «высокомерное и покровительственное»),

затем – «вход как право»²⁴. Новый, нарождающийся уровень отношений он называет «музей как инструмент образования».

К сожалению, культурно-образовательная функция музеев не сразу получила развитие в России. Как правильно отмечает А. Сундиева, «даже значительный рост во второй половине XIX веке музеев, открытых для публики, а также создание музеев со специальными образовательно-просветительными задачами не сильно изменили ситуацию. Музейные штаты оставались малочисленными, и все виды музейных работ осуществляли хранители»²⁵. В силу занятости и специфики своей профессии хранители не имели возможности развивать в российских музеях культурно-образовательную деятельность. К примеру, в **Историческом музее**, открывшем свою первую экспозицию в 1883 году, ежегодно проводилось не более двух десятков экскурсий. В других музеях, в том числе европейских, была примерно такая же картина.

Исключением из этого общего ряда можно считать деятельность **Политехнического музея** в Москве, созданного, как и многие научно-технические музеи в Европе, после Политехнической выставки 1872 года. Так же, как и в Музее науки Лондона, здесь для посетителей была устроена система поясняющих табличек возле экспонатов и организовано экскурсионное обслуживание посетителей. Но Политехнический музей пошел дальше в развитии своей культурно-образовательной деятельности: он организовал популярные лекции крупнейших деятелей науки и техники, сопровождаемые постановкой опытов. Этот нестандартный ход принес музею особую славу и известность. Неудивительно, что за первое десятилетие работы музея посещаемость музея выросла в десять раз. Такой же маркетин-

²⁴) Цит. по: Лещенко А. Г. Кеннет Хадсон о социальной истории музеев. С. 242.

²⁵) Сундиева А. А. Музейная профессия сегодня // Вестник РГГУ. Сер. «Культурология». 2007. № 10. С. 36.

говый ход сегодня взят на вооружение многими музеями в нашей стране и за рубежом.

Кроме того, нужно сказать, что передовые демократические идеи, широко распространявшиеся в обществе в конце XIX столетия, существенно повлияли на расширение возможности осмотра музеев широкой аудиторией. Многие из них стали открываться не только в будние, но и в воскресные дни, и в удобное для посещения время. Происходило значительное снижение входной платы, что расширяло круг потенциальных посетителей музеев. Например, в результате таких управленческих решений в **Эрмитаже** с 1898 по 1903 гг. среднегодовая посещаемость выросла с 82 тыс. до 136 тыс. человек.

Лекция вторая

Генезис социокультурных функций музея. XX–XXI века

Используя такую культурную форму как музей, педагогические и передвижные музеи смогли показать большие потенциальные возможности этой культурной институции в образовательной и воспитательной областях. Первыми на государственном уровне эти возможности осознали и активно начали использовать авторитарные государства. Использование музея как культурно-образовательного института в идеологических и пропагандистских целях наиболее ярко проявилось в 20-х–40-х годах в фашистской Италии, в 30-х–40-х годах в нацистской Германии и в 30-х – 80-х годах в Советском Союзе.

В Италии после прихода фашистов к власти идея возвеличивания имперского прошлого была поставлена во главу угла таких знаковых музеев, как **Музей Римской империи** и **Музей Муссолини**. В основе экспозиций закладывалась не только идея величия Римской империи, но и идея продолжения традиций великих предков, возрождения современной итальянской нации на пути имперскости на основе фашистской идеологии.

Нацистские идеологи пошли дальше своих итальянских коллег. Они также в своей пропагандистской и воспитательной работе сделали акцент на изучении «правильной» древней истории германского народа, соединив это с идеями исторического предназначения и превосходства «арийской расы», единения нации перед великими историческими вызовами. После прихода фашистов к власти очень быстро произошла милитаризация всей государственной и экономической жизни Германии, вся

общественная и культурная жизнь страны прошла мощную идеологическую фильтрацию. Институты инкультурации (образовательные и культурные учреждения, в т. ч. музеи) стали выполнять нетрадиционные, пропагандистские функции. Переориентация в целевой установке коснулась всех сфер и функций музейной деятельности: и состава фондов, и экспозиционной работы, и образовательной деятельности музеев. Однако нацистские идеологи столкнулись с серьезной проблемой.

Несмотря на массовое изъятие, продажу и просто уничтожение предметов «дегенеративного» искусства, коллекции крупных и известных немецких музеев, в первую очередь художественных, никак не вписывались в идеологическую схему нацистской «культурной» политики, с помощью этих музейных собраний было практически невозможно проиллюстрировать идеи превосходства немецкого народа. Возникал эффект «сопротивления материала». Это красноречиво подтверждает история с открытием 18 июля 1937 года «Большой германской художественной выставки» в широко разрекламированном Доме немецкого искусства в Мюнхене. Несмотря на то, что выставка открывалась лично Гитлером, и выставочные залы изобиловали обнаженной женской и мужской натурой, она оказалась провальной и мало посещалась²⁶. Выставку же современного искусства, названную нацистами «Дегенеративное искусство» (она открылась на следующий день), посетило более трех миллионов человек.

Первое послереволюционное десятилетие Советского государства было очень плодотворно для советского музееведения в силу открытости дискуссий и возможности свободного обмена мнениями. В этот период вышли такие серьезные теоретические работы по проблемам музейного дела, как «Принципы музейного

²⁶) Линн Н. Похищение Европы: Судьба европейских культурных ценностей в годы нацизма. М., 2001. С. 46.

строительства» Н. Машковцева, «Душа Петербурга» и «О методах и типах историко-культурных экскурсий» Н. Анциферова, «Детские музеи в Северной Америке» А. Зеленко, «Музейное дело. Вопросы экспозиции» Ф. Шмита, сборники «Экскурсии в культуру» под редакцией И. Гревса и «Изучение музейного зрителя» под редакцией Л. Розенталя, статьи «Национальный музей» Б. Адлера, «Художественные экскурсии систематического типа. Заметки по методологии и методике» А. Бакушинского и др.

В 1927 году выходит статья Н. Дружинина «Методы историко-революционной экспозиции», в которой на примере существовавших тогда историко-революционных музеев были сформулированы принципы и методы комплексно-тематического проектирования и создания экспозиций. Эти принципы легли в основу отечественного музееведения и предопределили развитие музееведческой мысли в 1930–1960-е годы.

Конец 20-х – начало 30-х годов в СССР ознаменовался обострением идеологической борьбы, утверждением исключительного господства марксистско-ленинского мировоззрения.

Окончательно подвел черту под дискуссиями и поисками новых путей развития музейного дела Первый Всероссийский музейный съезд, состоявшийся 1–5 декабря 1930 года в Москве. Он проходил на волне уже начавшихся репрессий, различного рода ограничений и контроля всех сторон общественной жизни. Главная задача руководства страны и организаторов съезда состояла в решительном изменении основной функции деятельности музеев, включении их в систему государственной пропаганды советского государства. В основном докладе звучало: «Наша задача заключается в том, чтобы музей был даже не системой вещей... Музей должен давать определенную систему идей»²⁷. В резолюции съезда указывается, что «основная

27) Музееведческая мысль в России XVIII–XX веков. М., 2010. С. 651.

установка музея – это активизировать посетителя, поставить его перед основными задачами современности и четко указать ему общий лозунг и выявить конкретную задачу каждой группы посетителей. Такие лозунги, как “борьба за промфинплан”, “за колхозное строительство”, “борьба за кадры”, “за всеобщее обучение”, “политехнизация школы”, “за ликвидацию безграмотности» и т. д., должны пронизывать экспозицию и пояснение этой экспозиции всякого музея»²⁸. Музеи подвергались постоянной критике за несоответствие содержания, форм и методов работы задачам социалистического строительства. Музейным учреждениям предлагалось показывать материалы о достижениях ударников и изобретателей, о новом труде и быте, об антирелигиозной работе; материалы по пропаганде «ленинской национальной политики». «Музеи должны были вести поисковые работы по стройматериалам, полезным ископаемым, участвовать в борьбе с бездорожьем, в борьбе за повышение урожайности, в строительстве в Москве Дворца советов и метро...»²⁹.

Таким образом, в советском музееведении и практической музейной практике на два десятилетия восторжествовал вульгарный политико-просветительский подход в определении основной социокультурной функции музея.

Так, исследования архива протоколов заседаний Ученого совета за 1947 год Музея истории Екатеринбурга (тогда еще Музея Я. М. Свердлова) показывают, что в эти годы «музей понимался как “могучий двигатель агитационно-пропагандистской работы”, соответственно и сами предметы экспонирования служили прежде всего средствами агитации и идеологии, а музейные сотрудники выступали не столько исследователями, сколько политехнологами, пиарщиками, творцами великого мифа»³⁰.

28) Музееведческая мысль в России XVIII–XX веков. С. 665.

29) Турьинская Х. М. Музейное дело в России в 1907–1936 годы. М., 2001. С. 105–106.

30) Музей истории Екатеринбурга. Екатеринбург, 2010. С. 34.

Как мы видим, в авторитарных и тоталитарных государствах XX века под давлением власти происходило навязывание социополитических музейных функций вместо исторически сложившихся социокультурных:

- вместо функции собирания, научного исследования и атрибутирования артефактов – функция отбора идеологически «правильных» музейных предметов с гиперболизацией их значения для национальной и мировой истории;
- вместо организации экспозиций на основе научной достоверности – создание выставок, односторонне «иллюстрирующих» основные программы культурной и образовательной политики государства;
- вместо организации культурно-образовательной музейной деятельности, направленной на расширение научной картины мира, углубления знаний по истории и культуре государства и родного края – организация пропагандистской «просветительской» работы с населением под строгим контролем идеологических органов государства.

Нельзя сказать, что это присуще только авторитарным режимам. Сегодня и в государствах, считающихся достаточно демократическими, происходят попытки «управлять культурой», в том числе музеями. Конечно, это происходит в более мягкой форме, но политики и представители властных структур понимают, что современные музеи, как и культура в целом, – это слишком «важный политический инструмент, слишком мощное средство социального сплочения и формирования национальной идентичности»³¹, чтобы предоставить их самим себе. Потому руководителю музея, кроме выполнения основных целей и задач, определенных миссией музея, приходится учитывать политические амбиции своего учредителя.

31) Шуберт К. Указ. соч. С. 101.

Нужно отметить, что в конце 40-х годов XX века в советском музейном деле происходит удивительная трансформация – музеям «разрешают» сменить основную миссию с политико-просветительской на научно-исследовательскую. На «исторической» расширенной сессии Ученого совета Научно-исследовательского института краеведческой и музейной работы в 1948 году принимается «Положение об областном, краевом, республиканском (АССР) краеведческом музее», в котором фиксируется изменение основной функции музея, являющегося теперь «государственным научно-исследовательским и культурно-просветительским учреждением»³².

Позднее в первом советском пособии по музейному делу «Основы советского музееведения» (1955) в вводной части было подтверждено, что, «различаясь между собой по содержанию работы, ее масштабам, организационным формам, характеру, задачам, советские музеи представляют единую систему *научно-просветительских и научно-исследовательских учреждений*»³³ (курсив мой – Р. Н.).

С 1960-х годов СССР, как и многие другие страны, переживает «музейный бум». Конечно, Советский Союз испытывал определенное влияние мировых культурных тенденций, но в большей степени это было связано с политической «оттепелью» в стране в конце 1950-х – начале 1960-х годов. В это время резко возрастает посещаемость музеев, увеличивается количество, а также типы и виды музеев, создается невиданное прежде разнообразие экспозиций и временных выставок, а в наиболее популярные музеи выстраиваются очереди. Считается, что «одной из причин и одновременно следствием «музейного бума» стало бурное развитие туризма в стране»³⁴.

32) Музееведческая мысль в России XVIII–XX веков. М., 2010. С. 765–766.

33) Там же. С. 772.

34) Музейное дело в России. М., 2003. С. 164.

Другим следствием «взрывного» интереса к музеям и увеличения их посещаемости стали попытки изменить характер экспозиционной деятельности музеев, содержание и формы работы с посетителями.

Основа изменения — **поиски новых форм взаимодействия с посетителем**, возникновение новой адресности и новой субъектности в музее. Традиционные подходы в создании музейных экспозиций, сформировавшиеся к концу XIX века, предполагали существование только одного субъекта — **личность хранителя коллекции**, который диктовал содержание экспозиции, условия оформления и использования экспонируемых предметов. Хранитель готовил концепцию экспозиции или выставки на основе результатов своей научной работы. Естественно, что такие экспозиции создавались в логике развертывания определенной научной концепции и оценивались «коллегами по цеху» также с этих позиций.

Однако такая стратегия уже не отвечала общественным запросам. Наиболее остро это чувствовали **художники**, которых привлекали для оформления экспозиций, но отводили им второстепенные роли.

Нужно сказать, что если в XIX веке новый толчок развитию музейной сферы дали всемирные выставки, то в СССР важную роль сыграли всесоюзные промышленные выставки. Именно в рамках этих выставок проводились эксперименты в области художественного проектирования и выставочного дизайна. Наибольшую активность в этом проявляли художники, входившие в Центральную экспериментальную студию Союза художников СССР. Руководителем и идейным вдохновителем объединения художников, получившего впоследствии название **«Сенежская» студия дизайна**, стал Евгений Розенблюм (при поддержке Карла Моисеевича Кантора, заместителя главного редактора журнала «Декоративное искусство СССР»).

Е. Розенблюм и его единомышленники разрабатывали новые подходы к музейному и выставочному дизайну. В основе этого, «музейно-образного», направления, как его определил Т. Поляков, лежали идеи перехода от внешней иллюстрации наукообразных экспозиций к пониманию внутренней логики и связи между явлениями, выраженными в предметах, с последующим творческим переводом этой логики «в пространственные, зримые, художественные формы в соответствии со специфическим законом зрительского восприятия»³⁵. Розенблюм считал, что «посетитель видит прежде всего зал в целом, то есть все то пространство, которое охватывает глаз»³⁶, поэтому нужно уже через первое образное впечатление пробудить эмоции посетителя и на основе этого вызвать интерес к экспонируемому предмету. Тем самым он призывал уделять большее внимание музейному дизайну и образному решению экспозиции, направленному на эмоционально-эстетическое восприятие посетителем музея или выставки. В итоге он убедительно доказал, что музейная экспозиция может быть самостоятельным произведением искусства.

Первым воплощением этих идей стали экспозиции Московского Государственного музея А. С. Пушкина (1961–1962 годов) и Центрального музея Вооруженных Сил СССР (1964–1965 годов), и *«это были первые экспозиции, где музейно-образный метод фактически претендовал на ведущую роль в комплексном объединении экспозиционных методов»*³⁷ (курсив автора – Р. Н.). Теоретическому обоснованию этих идей были посвящены основные работы Е. Розенблюма: статья «Музей и художник» (1967) и глава «Проектирование музейной экспозиции» в монографии «Художник в дизайне» (1974).

35) Поляков Т. П. Мифология музейного проектирования или «Как делать музей?» – 2. М., 2003. С. 73.

36) Розенблюм Е. А. Проектирование музейной экспозиции // Художник в дизайне. М., 1974. С. 89.

37) Поляков Т. П. Указ. соч. С. 72.

Становление нового музейно-образного метода в проектировании экспозиций сопровождалось бурной дискуссией в среде музейных теоретиков и дизайнеров. В 1976 году журнал «Декоративное искусство в СССР» организовал публикацию статей сторонников и противников нового метода под «провокационными» подзаголовками: «Музейная экспозиция – наука?» и «Музейная экспозиция – искусство?» Дискуссия продолжилась в 1983 году на страницах сборника «Музейное дело в СССР», основной темой которого стало художественное проектирование музейных экспозиций. Частично проблематику этих дискуссий описал Т. Поляков в своей работе «Мифология музейного проектирования или “Как делать музей?” – 2»³⁸.

Справедливости ради нужно сказать, что к этой проблеме советские музеи обращались и ранее. Еще в 1929 году на Ленинградском совещании музейных работников была провозглашена борьба с «вещизмом», т. е. с доминированием в экспозициях музейных предметов, и с иллюстративно-тематическим методом традиционных экспозиций. Музейным работникам рекомендовалось «оживлять» статические экспозиции, наполнять их динамизмом, агитационной театральностью.

Если убрать идеологическую подоплеку этих высказываний, то идеи, звучащие в них, были достаточно прогрессивны, причем не только для того времени. И нельзя не согласиться с Т. Калугиной в том, что «при всей грубой прямолинейности содержательной стороны экспозиций конца 20-х – начала 30-х годов, они демонстрируют интереснейшие достижения экспозиционной мысли, во многом опередившие свое время»³⁹.

Обобщим тенденции развития музейного дела в России на большом временном отрезке.

³⁸) Поляков Т. П. Указ. соч. С. 73–78.

³⁹) Калугина Т. П. Художественный музей как феномен культуры. СПб., 2008. С. 137.

Практически весь XIX век прошел под знаком движения к большей публичности и общедоступности музеев для широкой массы посетителей. Движение это имело ярко выраженный просветительский характер и соответствовало процессам демократического развития российского общества того времени.

В XX веке в советской России проблема публичности и общедоступности музеев была кардинально решена и снята с повестки дня; музеи были национализированы, многие частные коллекции и музейные собрания конфискованы. Анализ развития музейного дела в советский период показывает, что основной проблемой XX века в музейной сфере была **проблема экспозиционного представления музейных коллекций**.

По тому, как активно в 20-х годах прошлого века советские музейщики вели дискуссии по этой проблеме, какое внимание уделяли этому высшие партийные органы, как упорно музейное сообщество сопротивлялось насильственной и неестественной идеологизации, как творчески подходили к созданию экспозиций художники, становится понятно, что социально-культурная функция стала в этот период важнейшей среди других музейных функций.

Интенсивное обсуждение проблем музейных экспозиций вывело на новую проблему – организация музейной коммуникации.

Осознание важности музейной коммуникации происходило в советском музееведении с явным запаздыванием. В западной музеологии к этой теме обратились еще в конце 60-х годов XX века. Канадский ученый **Дункан Камерон** в 1968 году, основываясь на разработанной К. Шенноном математической теории связи и теории коммуникации Г. М. Маклюэна, предложил рассматривать **музей как коммуникационную систему**. С середины 80-х годов прошлого века благодаря статьям Д. Равикович и работам М. Гнедовского

«Музейная коммуникация и музейный сценарий» (1986), «Современные тенденции развития музейной коммуникации в капиталистических странах: теория и практика» (1986) началось обсуждение вопросов, связанных с отношением к посетителю. М. Гнедовский пишет, что «если в рамках традиционного подхода посетитель рассматривался как “объект” обучения и воспитания, пассивный получатель знаний и впечатлений, содержание и последовательность которых заранее продумывались работником музея, то теперь он получал статус “субъекта”, полноправного участника процесса коммуникации, имеющего свои интересы и право самостоятельного отбора информации. Характерная для традиционных музеев схема однонаправленной коммуникации, вынуждавшая посетителя играть роль пассивного потребителя культуры, уступила место пониманию коммуникации как диалога, как подлинного процесса общения, в котором посетитель является собеседником и партнером музея»⁴⁰.

В конце 80-х – начале 90-х годов произошли глобальные изменения в общественно-политической, экономической и культурной жизни нашей страны. Коснулись они и музеев. Характеризуя качественные изменения в деятельности музеев в 90-е годы XX века, **В. Дукельский** отмечает перераспределение основных и второстепенных социокультурных функций музеев, отчасти вынужденное: «Среди направлений музейной деятельности в лидеры неожиданно вышла работа с посетителями, и прежде презируемые в музейном сообществе “массовики” оказались в центре внимания»⁴¹.

40) Гнедовский М. Б. Современные тенденции развития музейной коммуникации (на материале музееведческой литературы капиталистических стран) // Музееведение. Проблемы культурной коммуникации в музейной деятельности: сб. науч. трудов. М., 1989. С. 22.

41) Дукельский В. Ю. От музейного учреждения к музейной фирме // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. М., 2001. С. 206.

Анализируя этот период, Т. Калугина пишет, что «если еще семидесятые и восьмидесятые годы в дискуссиях о музее ключевым словом было “образование”, то сегодня его сменило “развлечение” или, как дань прежней образовательной установке, “образование через развлечение”»⁴². Отмечая изменения в целевых установках на посещение музея, в психологии поведения и отношения к музею как институту культуры, она отмечает, что «современный массовый посетитель, ставший *основным субъектом культуры* (выделено мной – Р. Н.), переориентировал музей на свою потребность в активном и развлекательном проведении времени»⁴³.

Дискуссии и инновационная практика западноевропейских музеев, публикации советских музееведов, хоть и немногочисленные, указывали, что с появлением третьего субъекта музейной деятельности – посетителя (наряду с научным сотрудником и художником) – начинает постепенно формироваться новая социокультурная функция музеев

– *культурно-досуговая*.

Модель взаимоотношений с посетителем, практиковавшаяся ранее по преимуществу в детских музеях, начала распространяться на все другие типы музеев. Интерактивные культурно-образовательные и досуговые программы, экспозиции и выставки с элементами интерактивности стали необходимым элементом работы современных музеев. Управление этой деятельностью на сегодняшний день становится едва ли не основной заботой руководителей музеев. У многих из них культурно-досуговая деятельность становится основным источником внебюджетных доходов.

42) Калугина Т. П. Указ. соч. С. 206.

43) Там же. С. 207.

И, судя по всему, процесс приобретения музеем новых функций продолжается.

В последние годы в музейной практике происходит принципиальная смена модели взаимодействия музея как культурного института и общества в целом. В основе этой модели – взаимоотношения соавторства, равноправного участия в создании музейного проекта. Музей не только предьявляет сообществу выставки и экспозиции, образовательные и досуговые программы, но и предоставляет площадку для организации совместной работы в режиме диалога с реальными и виртуальными участниками проекта.

Функциональная задача музея теперь – ни презентация себя, а вовлечение в свою орбиту активных и равнодушных посетителей и партнеров, готовых безвозмездно делиться идеями, свободным временем, ресурсами, возможно, артефактами, денежными средствами с целью создания в процессе совместной работы социокультурного продукта: выставки, образовательной программы, сайта, виртуальной экспозиции, инсталляции.

Такую модель взаимодействия музея и общества называют **«культурой участия»**. Возможно, это форма новой, нарождающейся социокультурной функции музея, которая со временем станет такой же естественной, как культурно-образовательная функция и экспонирование. Предварительно ее можно назвать **функцией социокультурной интеграции**.

Подводя итоги нашему экскурсу в историю формирования социокультурных функций музея, можно сделать вывод, что в начале XXI века у современного музея сформировались следующие социокультурные функции:

- собирание и сохранение культурного наследия;
- научное исследование собранных артефактов;
- организация экспозиций и выставок для их публичного общедоступного осмотра;

- организация культурно-образовательной деятельности для посетителей музеев;
- организация культурно-досуговой деятельности для населения;
- и в перспективе – организация социокультурной интеграции местного сообщества.

Таким образом, процесс становления музея как социокультурного института способствовал не только формированию специфических функций, но и особенной управленческой культуры, которую сегодня принято называть музейным менеджментом.

Лекция третья

Анализ актуального состояния музея

Для того чтобы полнее раскрыть содержание этой лекции, смоделируем такую ситуацию: вы назначаетесь руководителем нового для вас музея. С чего необходимо начать свою управленческую деятельность?

В первую очередь необходимо приступить к анализу социокультурной ситуации в зоне влияния музея и анализу актуального состояния музея и его ресурсов.

Для анализа социокультурной ситуации чаще всего используется **PEST-анализ**, который позволяет проанализировать неподвластные субъекту управления факторы **политического, экономического, социального и технологического** влияния внешней среды на деятельность музея. Данный анализ должен быть нацелен на выявление факторов и условий, благоприятствующих или, наоборот, препятствующих деятельности музея.

Возможные факторы, учитываемые в PEST-анализе:

политическая среда

- изменения в политике федеральных и региональных властей в области культуры и туризма;
- изменения в федеральной законодательной базе в отношении музеев;
- политика учредителя в отношении музея;

экономическая среда

- изменения в экономике страны, региона, города, района;
- повышение или понижение доходов населения;
- изменение финансирования учредителем;

- обеспеченность имуществом комплексом и материально-техническими средствами для выполнения основных музейных функций;

социальная среда

- демографические изменения (повышение рождаемости, прирост/уменьшение населения);
- увеличение конкуренции (открытие новых музеев, досуговых и культурных учреждений);
- изменение возможностей рынка услуг (увеличение/уменьшение потока туристов, школьных групп и т. д.);
- востребованность музея в решении социальных проблем (бесплатное посещение малоимущими группами населения);

технологическая среда

- рост ожиданий и требований к современному техническому оснащению выставок и экспозиций (оснащенность мультимедийным оборудованием, аудиогидами, QR-кодами и т. п.);
- рост требований к информационному обеспечению работы музея (наличие сайта, обратной связи, современного PR-менеджмента);
- транспортная доступность музея.

После проведения анализа внешней среды необходимо провести анализ внутренних ресурсов музея. Наиболее распространенным методом такого анализа является **SWOT-анализ**.

Аббревиатура SWOT составлена из начальных букв английских слов strength (сила), weakness (слабость), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Такой анализ позволяет исследовать связи между сильными и слабыми сторонами музея, а также учесть внешние угрозы и возможности развития.

SWOT-анализ желательно построить в первую очередь на анализе уровня реализуемых в данный момент социокультурных функций.

Структура SWOT-анализа

Факторы анализа	Сильные стороны	Слабые стороны	Угрозы и риски	Возможности развития
Фонды и коллекции музея (уровень коллекций, организация хранения и учета, возможности пополнения)				
Организация научно-исследовательской деятельности				
Актуальность и современность экспозиций музея				
Организация выставочной деятельности				
Организация культурно-образовательной деятельности				
Организация культурно-досуговой деятельности				
Структура бюджетного и внебюджетного финансирования				
Квалификация и профессионализм музейных специалистов				
Создание комфортной среды для посетителей				

Разница между PEST и SWOT-анализами по отношению к внешним факторам в том, что в первом случае анализируются факторы, на которые музей повлиять не может, но должен учитывать, а во втором случае не только должен учитывать, но и может оказать влияние.

Особое внимание нужно обратить на так называемых **стейкхолдеров**, или «группы влияния» («участники коалиции»). По отношению к музею определим стейкхолдера как группу или отдельного индивида, имеющего возможность влиять на деятельность музея. При формулировке цели музея в соответствии с теорией стейкхолдеров следует учитывать их интересы.

Стейкхолдеры музея разделяются по пяти основным категориям:

- учредители, спонсоры, благотворители;
- топ-менеджеры музея;
- руководители отделов, сотрудники;
- посетители, участники ивентов;
- «друзья музея», краеведы, представители СМИ, блогеры,

лидеры групп социальных сетей.

Любой руководитель музея всегда является объектом этих «групп влияния» и вынужден учитывать (или не учитывать) их интересы. Стейкхолдеры могут влиять на управление музеем непосредственно (например, как учредитель) и опосредованно (как потенциальный посетитель). Менеджменту музея необходимо определиться, какие стейкхолдеры являются значимыми для музея, а какие нет. К примеру, для муниципальных музеев посетители являются значимыми «группами влияния», т.к. от них зависит выполнение муниципального задания. А для многих корпоративных и ведомственных музеев из-за ограничения доступа в них посетители таковыми не являются.

Проведенный анализ внешних условий и актуального состояния внутренних ресурсов позволит выявить основные

проблемы, мешающие реализации миссии музея. Кстати, не всегда основными проблемами музея оказываются проблемы финансовые и материально-технические, несмотря на то, что именно их при опросе называют в первую очередь руководители музеев. Желательно, чтобы этот анализ провел специалист, не работающий в музее (внешний эксперт); особенно это касается SWOT-анализа, ведь часто очень трудно выявить и объективно проанализировать проблемы музея, находясь «внутри» учреждения.

Проблемы необходимо четко сформулировать и ранжировать по степени значимости или влияния на реализацию основных социокультурных функций музея. Это позволит понять, какие проблемы являются главными, а какие второстепенными, возможно, производными. Такое понимание даст возможность логически и иерархически выстроить стратегические цели и задачи развития музея.

Лекция четвертая

Стратегический менеджмент. Миссия музея

От российских музеев сегодня требуют увеличение количества выставок и числа их посетителей, повышение внебюджетных доходов и пр. В таких условиях руководители музеев вынуждены искать новые, более эффективные инструменты управления, меняя при этом саму концепцию музея.

Руководители пытаются совместить управление в условиях рыночной экономики и в то же время реализацию основных социокультурных функций музея, о которых шла речь в первой лекции.

Для того чтобы деятельность музея была не просто реакцией на предъявляемые требования, а была бы на шаг впереди трендов, складывающихся в современной культурной политике, руководителям музеев нужно овладеть стратегическим менеджментом, приспособив его к такой специфической деятельности, как музейная сфера.

Понятие стратегического менеджмента появляется в середине 1970-х годов как реакция на усложнение бизнес-процессов. Такого типа менеджмент сосредоточивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды.

Стратегический менеджмент включает следующие процессы:

- анализ внешней среды и внутренних ресурсов;
- формулирование организацией своей миссии;
- постановка целей;

- выработка и реализация стратегии;
- корректировка целей, стратегии и ее реализации.

Неслучайно, вырабатывая новую стратегию развития, организация в первую очередь стремится четко сформулировать свою миссию. Исследователи и бизнес-практики считают, что «формирование миссии и стратегического видения, четкое и продуманное определение направления развития бизнеса позволяет организации оптимально распределить ресурсы и создать грамотную стратегию развития»⁴⁴.

Первый и наиболее важный этап стратегического менеджмента, как мы видим из определений, – формирование миссии организации.

Миссия музея

Как и большинство компаний и организаций, музеи либо имеют формально составленную декларацию о миссии, либо не имеют ее вовсе. Даже у тех музеев, у которых в документах прописаны миссии, сформулированы они, как правило, стандартно: «собрание, хранение и представление наследия». И чем отличаются эти музеи друг от друга, в чем уникальность каждого из них, совершенно непонятно.

«Российская музейная энциклопедия» (электронный вариант) предлагает воттакое, несколько расплывчатое, определение:

«Миссия музея: 1) предназначение (сверхзадача) музея определяемая как генерирование культуры настоящего и будущего на основе сохранения и актуализации наиболее ценной части всех видов наследия... 2) элемент стратегического планирования деятельности конкретного музея, программное заявление, в котором сформулированы главная цель музея, его

⁴⁴) Петухов Д. В. Стратегический менеджмент. Часть 1. Курс лекций. URL: <https://goo.gl/kXc61M>.

роль и общественная сущность, принципы его функционирования. Не являясь юридическим документом, программное заявление служит (наряду с Уставом музея) основополагающим компонентом разработки средне- и долгосрочной музейной политики и планирования»⁴⁵.

Ситуация с музеями не уникальна. Миссия – одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Некоторые гуру-консультанты говорят, что миссия – то, без чего любая организация не может стать успешной. Другие считают, что «миссия организаций не более чем лишняя путаница», а «декларации о миссиях большинства организаций практически не оказывают влияния на их бизнес»⁴⁶. Третьи заявляют, что потребность в формировании собственной миссии возникает не больше, чем у 20 % организаций.

Однако все же большинство специалистов по стратегическому менеджменту сходятся в мнении, что миссия – это исходная точка выстраивания целей и стратегий организации⁴⁷.

Миссия, как и многие базовые понятия современного менеджмента, не имеет единого общепризнанного определения. Существует достаточно много толкований этого понятия. Большинство из них сходятся в том, что это некая генеральная цель, смысл существования, предназначение организации, это ее философия, предвиденье, кредо и т. д. – список понятий можно продолжить.

Одним из первых сформулировал миссию бизнеса **Коносуке Мацусита** (1894–1989), основатель Matsushita Electric, известной своей бытовой электроникой под брендами Panasonic, Technics, National, на выступлении перед своими сотрудниками 5 мая 1932 года.

⁴⁵) Российская музейная энциклопедия. URL: <https://goo.gl/Ei49j8>.

⁴⁶) Траут Д., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб., 2007. С. 115, 117.

⁴⁷) Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., 2007.

По Коносуке Мацусита, миссия включала в себя:

- 1) дух сервиса;
- 2) дух справедливости;
- 3) дух гармонии и сотрудничества;
- 4) дух стремления к прогрессу;
- 5) дух учтивости и смирения.

Позднее, в августе 1937, года он добавил еще два пункта:

- 1) дух следования законам природы;
- 2) дух благодарности⁴⁸.

С тех пор 5 мая отмечается день создания фирмы, несмотря на то, что фактически она была основана 7 марта 1918 года. Празднование знаменует начало исполнения корпоративной миссии на благо общества.

Основной посыл, который сформулировал К. Мацусита, считается классическим в стратегическом менеджменте: *главное, что должна выражать миссия организации, — это стремление изменить мир, сделать его в чем-то лучше.*

Как создать миссию своей организации?

Работа по «рождению» миссии состоит из мозговых штурмов, дискуссий и процедур коллективного принятия решений.

Руководителю может показаться, что проще разработать миссию в узком кругу, а потом «довести» ее до сотрудников. Но в этом случае важное послание будет воспринято сотрудниками как еще один формальный документ, выпущенный начальством. Нужно помнить, что *процесс создания миссии не менее важен, чем результат*, поскольку именно в этом процессе идеи предназначения, смысла и высшей цели организации овладевают умами сотрудников.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах — коротком и расширенном.

⁴⁸) Мацусита К. Миссия бизнеса. URL: <https://goo.gl/RgWHkt>.

Короткий вариант миссии представляет собой 1–2 небольших предложения, т. е. брендовый слоган, направленный в первую очередь на формирование имиджа в обществе.

Создание запоминающегося **брендового слогана** — невероятно трудный, креативный процесс. Используя минимум выразительных средств, в слогане нужно раскрыть смысл существования организации и отличие от ей подобных. Желательно, чтобы слоган был краток и звучал афористично.

Джек Траут и Стив Ривкин, критикуя пустословие многих формулировок миссий (даже очень известных мировых компаний), подчеркивают главное, что нужно прописать в миссии, — «представить вашу отличительную идею и объяснить, как, придерживаясь идеи дифференцирования, вы намереваетесь обойти конкурентов»⁴⁹.

Против бездумного и формального отношения к выработке миссии выступает и Петер Августин⁵⁰, считающий, что «смысл работы не в PR-технологиях, но в понимании миссии, видении стратегии, которая должна быть принята всеми. Есть организации, у которых все красиво и подробно написано: миссия, цели, принципы... Но никто ничего на самом деле не понимает, никто ничего не помнит»⁵¹.

Можно привести примеры удачно сформулированных миссий некоторых известных мировых компаний и организаций:

- миссия «Мак Доналдс»: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов»;
- миссия MARY KAY: «Украшать жизнь женщин во всем мире»;

⁴⁹) Траут Д., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. С. 121.

⁵⁰) Эксперт в области PR некоммерческих организаций, директор по коммуникациям и международным отношениям Software AG Foundation в Дармштадте (Германия).

⁵¹) Тихонович Л. «Имидж и репутация – дело всех сотрудников»: как грамотно вести PR-политику. Интервью с П. Августином // Филантроп. URL: <https://goo.gl/xjZPBu>.

– миссия *Красного Креста*: «Защищать беззащитных»;

– миссия *IBM*: «Думай!».

Короткая формулировка миссии совершенно необходима, но она имеет свои недостатки, поскольку крайне сложно в нескольких словах выразить те идеи, которые организация стремится передать внешнему миру.

Расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди которых:

- цель (цели) функционирования организации;
- амбициозность целей организации;
- ценности, которые несет миру организация;
- уникальность, которая позволяет ее идентифицировать.

При этом нужно помнить, что *главная цель миссии находится за пределами организации*.

Если отнести это правило к музейным организациям, то становится понятно, что «собирать, хранить и представлять культурное наследие» не может быть миссией музея. Это априори является деятельностью любого музея, определяет его статус как учреждение культуры. Точно так же получение прибыли не может являться миссией коммерческой организации: если у нее не будет прибыли, то компания перестанет существовать. Это функциональная модель деятельности, определяемая уставом организации.

Вероятно, стоит повторить некоторые современные требования к формулировке миссии музеев, которая должна:

- «отвечать на вопрос: зачем людям нужен этот музей?»⁵²;
- выражать обобщающее предназначение и смысл деятельности музея в далекой перспективе;
- нести в себе что-то, что делает данный музей уникальным в своем роде;

⁵²) Лорд Б., Лорд Г. Д. Менеджмент в музейном деле. С. 8–9.

- вдохновлять руководителей и сотрудников музея на осуществление стратегических целей.

В качестве примера можно привести миссию Музея истории Екатеринбурга (в редакции 2011 года):

- предоставлять возможность посетителю получать знания, испытывать уникальные ощущения и впечатления, которые нельзя получить ни в одном другом месте;
- поддерживать дух «открытого», «живого» музея, направленного на диалог с посетителем, с его субъективной памятью и субъективными воспоминаниями;
- участвовать в формировании имиджа города как современного мирового культурного центра через предоставление музейных услуг соответствующего уровня.

Брендовый слоган миссии — *увлекать прошлым, настоящим и будущим города*. Основную смысловую нагрузку в этом слогане несет глагол *увлекать*.

Любопытно сформулирована и миссия Музея Лондона — *создание уникального ресурса о Лондоне для настоящих и будущих его поколений*.

Интересен брендовый слоган миссии Музея горной машины (г. Краснотурьинск Свердловской области) — *быть «в контакте» с горнозаводской историей*.

Когда миссия музею не нужна:

- руководители музея живут только сегодняшним днем и не хотят думать о будущем;
- приоритетная проблема — выживаемость организации;
- руководители музея не оперируют понятиями стратегического менеджмента;
- у музея отсутствуют большие и дерзкие амбиции.

Лекция пятая

Стратегический менеджмент. Стратегии и планы

Стратегии

Если необходимость формулирования миссии для фирмы или учреждения остается дискуссионным вопросом, то постановка стратегических целей и задач как фактор, определяющий развитие организации, не подвергается сомнению.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- определяют вектор развития организации в целом и менеджмента в частности;
- лежат в основе принятия управленческих решений;
- являются основой для выстраивания системы задач;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Цели формулируются как для организации в целом (общие), так и для основных ее подразделений, влияющих на достижение общих целей. При этом очень важно, чтобы они были согласованы между собой.

Стратегические цели обычно формулируются на определенный, но довольно длительный период развития музея — на три–пять и более лет. Результатом достижения целей должно стать новое качество музея.

Л. Востряков считает, что стратегическая цель управления музеем — «это совокупность качественных, содержательных характеристик будущего состояния музея, желательное для субъекта управления состояние системы, ради достижения

которого и предпринимаются разнообразные управленческие действия»⁵³.

Стратегические цели, как и миссия, — основы стратегического планирования.

При стратегическом планировании нужно четко выстраивать иерархию целей и задач. Но иногда их не различают, подменяют одно понятие другим. Нужно помнить, цель — это *результат*, который вы должны достичь, а задачи — это формулирование *действий*, которые вы должны предпринять, чтобы достичь этот результат. Поэтому:

определяющий вопрос для цели — **что?**

определяющий вопрос для задачи — **как?**

Стратегическое планирование

Единого взгляда на структуру стратегических планов музея нет, но считается, что в нем обязательно должны быть прописаны следующие аспекты:

- миссия и стратегические цели музея;
- анализ внешнего окружения музея, его плюсов и минусов;
- анализ внутреннего состояния музея, как материального капитала, так и человеческого;
- разработка стратегии развития в соответствии с миссией и целями музея;
- финансовое, материальное и кадровое обеспечение плана;
- разработка системы мониторинга и объективной оценки эффективности работы музея по выполнению стратегического плана.

Когда все эти аспекты осмыслены и прописаны, можно приступать к разработке стратегического плана или программы управленческой деятельности. Не существует каких-то

определенных требований, стандартов в разработке программы, каждый музей разрабатывает ее с учетом своей специфики, миссии, целевых установок.

Примерная структура программы управленческой деятельности представлена в Приложении 3.

Когда программа управленческой деятельности утверждена, необходимо наметить этапы ее выполнения. Эти этапы затем, как правило, ложатся в основание годовых планов работы.

Нужно учитывать, что разработка программы развития музея практически всегда осуществляется в условиях неопределенности, связанной как с факторами внутреннего функционирования и развития, так и с внешними условиями, в которых осуществляет свою деятельность организация. В связи с этим для стратегического управления характерна «мягкая» постановка проблем и прерывистость процесса управления.

Тактическое и оперативное планирование работы музея

Оперативное управление системно, его планирование осуществляется более конкретно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с «жесткими», определенными проблемами.

К элементам оперативного управления относится годовое и оперативное планирование.

Годовое планирование

Цели и задачи годовых планов учитывают как общее стратегическое планирование, так и необходимость решения проблем, которые не были учтены в нем, а возникли уже при выполнении его на второй, третий и т. д. годы. Поэтому годовые

планы, с одной стороны, должны выдерживать генеральную линию стратегического планирования, а с другой – быть гибкими, современными, учитывающими реалии текущего года.

Годовые планы составляются по таким же направлениям работы, как и стратегические, но конкретизируются по отделам музея, ответственным лицам и срокам выполнения.

Годовые планы – это основа оперативных планов музея.

Оперативное планирование

Каждый музей выбирает, какой вид оперативного плана наиболее эффективно работает в данном учреждении.

К оперативным планам относятся:

- квартальные;
- месячные;
- недельные;
- планы мероприятий.

При работе по этим планам возрастает роль таких управленческих функций, как контроль, коррекция и координация. Оперативное планирование должно быть еще более гибким, своевременным, чем годовое, оно позволяет постоянно держать руку на пульсе музея. Желательно, чтобы текущее планирование осуществлялось в основном в плоскости горизонтального управления, а не вертикального, или в разумном сочетании того и другого.

С подобной вертикалью управления столкнулся автор этих строк в начале работы директором музея. Руководители отделов никак не могли представить годовые планы работы своих подразделений, не говоря уже о перспективных планах – горизонт планирования ограничивался в лучшем случае ближайшим кварталом. Но и оперативные планы часто оказывались под угрозой срыва, т. к. отдел фондов конфликтовал с отделом развития,

хозяйственный отдел ссылался на свою перегруженность и т. п. И каждый из руководителей стремился получить прямые указания директора и выполнять только их. Получалась система вертикального управления, очень энерго- и психологически затратная для руководителя. Это касалось даже организации текущих небольших мероприятий. Нужно было срочно решать вопрос перевода оперативного планирования в плоскость горизонтального управления, чтобы освободить себе время на стратегические вопросы (чем, собственно, в первую очередь должен заниматься директор). Тогда управленческой команде была предложена технологическая карта (см. ниже).

Технологическая карта подготовки (проведения) мероприятия

№	Дата и время	Содержание и мероприятия	Техническое и материальное обеспечение	Ответственный	Подпись

Все организационные вопросы заранее обсуждались и решались на совещании, после этого техкарта утверждалась директором, каждый исполнитель тоже ставил подпись в своей строке. Следующим шагом было копирование этого обязательного к исполнению документа и раздача его по всем отделам. Единичные попытки неисполнения своих обязанностей пресекались и больше не повторялись.

Этот нехитрый документ быстро снял проблему межличностных отношений в коллективе, освободил руководителя от излишней перегрузки и перевел текущее планирование работы в плоскость горизонтального управления. Через некоторое время руководитель, ответственный за проведение мероприя-

тия, сам составлял техкарту, согласовывал ее с исполнителями, визирует ее у директора и запускал в работу.

Конечно, перспективные и годовые планы практически никогда не бывают выполнены на 100 %; иногда реальный результат деятельности организации существенно отличается от планируемого. Поэтому некоторые руководители не уделяют должного внимания вопросам долгосрочного планирования, ограничиваясь краткосрочными планами, которые складываются случайно, произвольно. И таких музеев, работающих только в режиме функционирования, к сожалению, довольно много.

Планирование, учитывающее определенную непредсказуемость результатов, все же задает вектор развития, ставит перспективные или близлежащие цели, к которым музей обязательно будет двигаться. Может не сразу преодолевая разные как внешние, так и внутренние обстоятельства и препятствия, но все равно это будет движение вперед.

Планы бесполезны. Процесс планирования бесценен.

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

Лекция шестая

Управление персоналом. Проблема мотивации

Как бы великолепно ни была сформулирована миссия музея, как бы грамотно ни определены его стратегические цели и задачи, без хорошо организованной и профессиональной команды руководителей и сотрудников все это может остаться нереализованным.

Все самые грандиозные и идеально разработанные планы в конечном счете осуществляют люди, и потому очень важно, кто является топ-менеджером музея, каков потенциал его заместителей, заведующих отделами, какова корпоративная культура сотрудников.

Главная фигура музея, конечно, руководитель. От его личностных и профессиональных качеств, его мотивации, символического капитала, которым он владеет, во многом зависит успешность и эффективность музея. Отметим, что, к сожалению, хороший музейный менеджер — большая редкость. Как же стать хорошим руководителем музея? С чего нужно начать? Как из персонала музея создать профессиональную, работоспособную, креативную команду?

Собственно говоря, эта работа уже началась. Совместно выработывая миссию музея, формулируя стратегические цели, вы уже начали работу в этом направлении. Далее в зависимости от миссии, долгосрочных целей и задач определяется набор социокультурных функций, которые берется реализовать музей. А социокультурные функции, в свою очередь, определяют организационную **структуру музея**, набор его подразделений. Далее

на основании структуры формируется **штатное расписание**, перечень и количество музейных должностей.

После того, как определено штатное расписание и необходимое количество музейных должностей, осуществляется подбор и расстановка кадров. Это, пожалуй, самая сложная задача, которую приходится решать музейному топ-менеджеру.

В зависимости от управленческой ситуации, входите вы в управление уже существующим музеем или создаете новый музей, условия и решения этой задачи имеют серьезные различия.

В первом случае в музее уже существует сложившийся коллектив сотрудников. Политика нового руководителя состоит в том, чтобы провести необходимые кадровые изменения в соответствии с новыми целями и задачами музейной деятельности, профессиональными и личностными качествами уже работающих и вновь принятых сотрудников. Вполне возможно (а иногда совершенно необходимо) увольнение сотрудников, которые дезорганизуют работу музея или не соответствуют занимаемой должности. Это самая тяжелая и в психологическом, и юридическом плане задача, которую придется решать менеджеру в этом варианте вхождения в управление музеем.

Во втором случае проблема подбора сотрудников для работы во вновь создаваемом музее не менее сложна. При общем дефиците профессиональных музейных кадров, обладающих современным пониманием организации музейного дела, и известном консерватизме большей части опытных музейщиков найти необходимых специалистов, руководителей отделов, создать из них хороший профессиональный коллектив, креативно и эффективно работающий, — задача непростая. Еще более проблемный вариант — создание нового музея при полном отсутствии музейных специалистов. Это характерно для музеев небольших населенных пунктов, корпоративных и ведомственных музеев.

Рецепты решения этих задач дать невозможно. Как правило, курсы, семинары, книги по подбору персонала, рекомендации консультантов и психологов в практической работе менеджера музея не помогают.

Что можно посоветовать?

Идти в подборе и расстановке кадров и определении их функционала сразу в двух противоположных направлениях:

- 1) подбирать людей под задачи;
- 2) подбирать задачи под людей.

При этом надо понимать, что идеальных сотрудников не бывает. Каждый из них имеет свои плюсы и минусы как профессионального, так и личностного характера. Основная задача менеджера при работе с персоналом – использовать плюсы и личностных, и профессиональных качеств сотрудников и гасить вредное воздействие их минусов, не стремясь при этом переделать людей, «перепрограммировать» их. Р. Фарсон по этому поводу писал, что «наши усилия в основном направлены на то, чтобы каким-то образом изменить людей, о которых почти ничего не знаем, вместо того, чтобы обучать, просвещать и ценить их такими, как они есть, позволяя раскрыться их лучшим качествам»⁵⁴.

Нужно учитывать, что музейный менеджмент делится на два взаимосвязанных и взаимодополняющих блока: 1) функциональный и 2) проектный.

В классификации, принятой в социально-культурном проектировании, выделяют еще процесс воспроизводства⁵⁵. А. Лебедев также считает, что «любой управленец имеет дело с тремя процессами: функционированием, воспроизводством и развитием», понимая под воспроизводством, «расширение экспозиционных площадей музея без качественного изменения экспозиций»⁵⁶.

⁵⁴) Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. Киев, М., 2002. С. 83.

⁵⁵) Зуев С. Э. Социально-культурное проектирование. 2003. С. 9.

⁵⁶) Музейное проектирование. С. 11.

Однако, учитывая, что функционирование имеет много общих черт с системным воспроизводством и последний процесс не так уж часто встречается, мы все-таки будем говорить только о двух видах менеджмента.

Функциональный менеджмент включает в себя управление имущественным комплексом музея (контроль за сохранностью и обслуживанием зданий, помещений и оборудования, организацией работы инженерных сетей, управление противопожарной и охранной безопасностью), организацию и учет музейных предметов, управление финансовой и учетной политикой, организацию обслуживания посетителей и техническое обеспечение проводимых в музее ивентов.

Проектный менеджмент лежит в основе управления экспозиционной, выставочной, культурно-образовательной и маркетинговой деятельностью.

Как уже говорилось, эти два блока тесно связаны и взаимообусловлены: без хорошо организованного функционального менеджмента все задуманные проекты будут проваливаться или вообще не смогут быть реализованы, а без креативной проектной деятельности функционирование музея при современных требованиях к его результативности и эффективности может оказаться под вопросом.

С учетом специфики работы в этих блоках нужно стремиться подбирать соответствующие кадры. Но прежде чем заняться этой работой, руководителю необходимо проанализировать свои собственные личностные характеристики: от них может зависеть подбор соответствующих кандидатур.

Ицхак Адизес, гуру современной теории менеджмента, исходит из того, что идеальных руководителей нет и быть не может⁵⁷. По его мнению, чтобы управление было успешным,

⁵⁷) Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2007.

а деятельность организации – результативна и эффективна, причем и в ближайшей, и в долгосрочной перспективе, в менеджменте должны быть представлены четыре функции:

Producing results (P) – производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность; **Administering (A)** – администрирование, обеспечивающее эффективность; **Entrepreneuring (E)** – предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями; **Integrating (I)** – интеграция, объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе⁵⁸.

Комбинация указанных функций, которой владеет тот или иной менеджер, представляет собой его стиль управления. Хорошему руководителю не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления руководитель может принадлежать к одному из четырех типов:

1) **PAei** – руководитель, обеспечивающий результативность деятельности организации в краткосрочном аспекте;

2) **pAei** – руководитель-администратор, стремящийся систематизировать организационные процессы, выработать инструкции;

3) **PAEi** – руководитель-инноватор, мыслящий креативно и стратегически;

4) **pael** – руководитель-интегратор, создающий атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща.

Прописные буквы – **P, A, E и I** – означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы – **p, a, e и i** – показывают, что руководитель выполняет функцию удовлетворительно.

58) Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М., 2009.

И. Адизес рассматривает также варианты, когда в коде (**PAei, pAei, PAEi, pael**) могут прочерки, и это означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо. Управленческая деятельность представителей таких стилей контрпродуктивна, она действует на организацию разрушительно.

Понятно, что представители первых двух стилей хорошо работают в функциональном блоке менеджмента организации, а представители третьего и четвертого лучше реализуют себя в проектном менеджменте.

Идеи И. Адизеса важны для понимания того, как на их основе можно выстроить эффективную командную работу в музее. Для этого в первую очередь необходимо определить управленческий стиль руководителя музея как с помощью самоанализа, так и с помощью внешней экспертной оценки. Это позволит понять, какие управленческие функции ярко выражены деятельностью руководителя, а какие – слабо. При адекватном осознании своих сильных и слабых сторон руководитель поймет, представителей каких управленческих стилей нужно набирать в свою команду, чтобы они восполнили его собственные слабые стороны управленческого стиля.

К примеру, если у руководителя преобладает стиль **PAei** (фраза, характеризующая этот стиль: «Что тут думать – делать надо!»), то ему необходимы в ранге заместителей или заведующих отделами менеджеры, у которых преобладает стиль **paEi** (заместитель по развитию, заведующий выставочным отделом) и **pAei** (заместитель по общим вопросам, главный хранитель) и **pael** (заместитель по работе с посетителями, заведующий отделом музейной педагогики).

Хороший менеджер создает условия, в которых события скорей всего будут развиваться наиболее благоприятным образом.

Ральф Эблон

Приведенный пример, конечно, условен и схематичен. В реальности возникают проблемы как с подбором кадров, так и с штатным расписанием, и с отсутствием необходимых ставок. Особенно сложно решать кадровые задачи в небольших муниципальных провинциальных музеях, где в штате музея всего 2–3 ставки.

Учет специфики разных стилей должен, по возможности, найти отражение и в должностных обязанностях музейных менеджеров.

Не менее сложная проблема – как мотивировать сотрудников на эффективную деятельность. Об этом написаны уже тысячи книг, пособий, журнальных статей, но до сих пор не найдено ни одного стопроцентного и универсального способа или системы, которую можно было бы рекомендовать всем руководителям.

Один из традиционных способов мотивации – финансовое вознаграждение.

В последние годы оплата труда работников учреждений культуры, как и во всей бюджетной сфере, формируется из должностного оклада, стимулирующих и компенсационных выплат.

Но даже в учреждении, где разработана и хорошо функционирует система поощрений за результативный труд, в какой-то момент она перестает действовать. После 5–10 лет работы, получая только поощрения, некоторые сотрудники начинают, что называется, «бронзоветь». В какой-то момент, уверов в свою «идеальность», они перестают признавать критику, а поощрения

воспринимают как что-то само собой разумеющееся. Что делать с такими сотрудниками, возможно ли у них запустить механизм самоизменения или постараться избавиться от них, – эту задачу руководитель каждый раз решает индивидуально.

Последние 50 лет со всей определенностью показали, что деньги не являются единственным стимулом к труду.

Питер Друкер

Опыт показывает, что очень высоким мотивирующим моментом в работе коллектива является личность руководителя. Когда топ-менеджер – ярко выраженный лидер, наполняющий смыслом работу своих подчиненных, идейно, креативно и эмоционально заражающий их, – тогда и возможна высокая эффективность работы сотрудников.

Осмысленная работа – важнейший способ мотивации сотрудников, поэтому одна из самых тонких управленческих задач – помочь каждому сотруднику найти смысл в его работе.

В качестве примера можно привести притчу о трех каменщиках. К ним подошел мальчик и спросил: «Что вы делаете?» «Я перемешиваю раствор», – ответил один. «Я возвожу стену», – ответил второй. «Мы строим храм», – ответил третий.

Другим очень важным способом мотивации является доверие к подчиненным. Для ответственных, системных, креативных и эффективных сотрудников желательно создание особых условий труда (в первую очередь для тех, кто работает в блоке проектного менеджмента). Если такие сотрудники соблюдают обязательства по выполнению проектов, планов, заданий, то им стоит разрешить работать по гибкому графику, без строгого режима прихода и ухода на работу; по отношению к ним можно

не проводить текущий или промежуточный контроль выполнения порученного дела – то, что Ричард Флорида называет «мягким контролем»⁵⁹. Особый режим работы таких сотрудников желательно закрепить формально в приказе или трудовом контракте.

В практике автора этих строк была такая ситуация. На третий год работы руководителем музея был издан приказ о переводе сотрудников двух отделов, экспозиционно-выставочного и отдела развития, на гибкий график работы в связи, во-первых, с невозможностью нормировать творческий процесс и, во-вторых, с высокой ответственностью сотрудников за результаты своей работы. Через некоторое время на прием пришел весь состав детского музейного центра с вопросом: «Вы нам не доверяете? Мы плохо работаем? Мы хотим, чтобы нас тоже включили в этот приказ». Пришлось извиниться и издать дополнительный приказ по детскому центру. Особой производственной необходимости в этом приказе не было: работа музейных педагогов укладывалась режим работы учреждения. Но этот приказ обладал силой высокого морального поощрения и стимулирования, создавал особый психологический комфорт для сотрудника. Нужно сказать, что ни разу об изданных приказах не пришлось пожалеть.

Этот пример показывает, что доверие руководителя обладает огромным стимулирующим ресурсом, и сотрудники, чувствующие это доверие, работают более результативно, эффективно реализуя личностный потенциал.

Ицхак Адизес отмечает еще одно важное качество хорошего руководителя – умение интегрировать людей и идеи. Он считает, что «лидер отличается от хорошего руководителя тем, что он не только блестяще справляется с одной из управленческих функций, но и является непревзойденным *интегратором*»⁶⁰.

⁵⁹) Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М., 2011. С. 158.

⁶⁰) Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. С. 36.

Брюс Тулган раскрывает механизмы интегративной деятельности эффективного руководителя:

- привыкайте управлять каждый день;
- научитесь разговаривать как наставник;
- занимайтесь каждым сотрудником по очереди;
- превратите ответственность в реальный процесс;
- говорите людям, что и как они должны делать;
- отслеживайте результаты работы на каждом этапе;
- решайте маленькие проблемы, пока они не превратились

в большие;

• делайте больше для одних сотрудников (если они этого заслужили) и меньше для других⁶¹.

**Менеджеры действуют по правилам,
лидеры действуют правильно.**

Уоррен Беннис

⁶¹) Тулган Б. Быть начальником – это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда. М., 2016.

Лекция седьмая

Управление экспозиционно-выставочной деятельностью

Экспозиции и выставки — это, собственно, тот музейный продукт, который музеи предъявляют общественному вниманию как результат своей специфической профессиональной деятельности. Этот результат показывает, насколько полностью реализуется одна из основных социокультурных функций музея — **организация экспозиций и выставок для их публично-общедоступного осмотра**. В целом, на основе этого формируется представление о музее и оценивается уровень его менеджмента.

В научной и учебной литературе понятия «экспозиция» и «выставка» различаются по фактору времени: «за относительно временными экспозициями закрепилось название “выставка”, а за относительно постоянными — “основная экспозиция”»⁶². Интересно, что такие дефиниции присутствуют только в советской и российской музейной теории и практике. В западной музеологии используется только один термин — «выставка» (exhibition)⁶³, но выставки делятся на два вида — постоянные и временные.

Постоянными считаются выставки, функционирующие от 10 до 15 лет.

⁶²⁾ Основы музееведения: учеб. пособие. С. 259.

⁶³⁾ Херреман Я. Показы, экспозиции, выставки // Управление музеем: практ. руководство. Париж, 2004. С. 91.

Временные выставки подразделяются на:

- краткосрочные с продолжительностью от одного до трех месяцев;
- среднесрочные — от трех до шести месяцев;
- долговременные — с неопределенной продолжительностью⁶⁴.

Мы будем придерживаться российской терминологии и использовать слова «экспозиция» и «выставка».

Как уже говорилось в шестой лекции, экспозиционная и выставочная деятельность относится к проектному блоку музейного менеджмента.

Управление экспозиционной деятельностью необходимо в период создания экспозиции. Особенности и нюансы ее создания в современных условиях подробно и со знанием дела описал В. Дукельский⁶⁵.

После создания экспозиции требуется работа по ее поддержанию в надлежащем состоянии, хотя и возможна некоторая ее модернизация, а также разработка новых культурно-образовательных программ (экскурсий, интерактивных занятий и т. п.).

Львиная доля работы менеджмента музея в экспозиционно-выставочной деятельности области лежит в грамотном управлении временными выставками.

В основе этого управления лежит **выставочная политика** музея, которая формируется, исходя из концептуальной направленности музея, его выставочных приоритетов и объективной реальности. В ситуации постоянного дефицита денежных средств большинству менеджеров музеев постоянно приходится ходить между Сциллой желаний и Харибдой возможностей. Каждый музей обладает разными возможностями по организации выставочной деятельности:

⁶⁴⁾ Там же. С. 92.

⁶⁵⁾ Дукельский В. Ю. Проектирование музейной экспозиции. С. 58–75.

- наличие или отсутствие выставочных пространств;
- площади выставочных залов, их местоположение;
- техническое оснащение (наличие подвесных систем, локального света);
- наличие витрин и т. п.

Помочь осознать сильные и слабые стороны музея поможет SWOT–анализ, о котором мы говорили ранее.

Каждый музей должен выбрать оптимальную выставочную стратегию, позволяющую максимально использовать существующие выставочные площади, их технические возможности и уровень подготовленности персонала. С учетом этого необходимо составлять выставочные планы, желательно на два-три года вперед. Для региональных и муниципальных музеев этот срок меньше – год или даже полгода. Связано это с тем, что сроки приезда арендуемых выставок часто срываются, поэтому приходится перестраиваться на ходу, продлевая, например, сроки предыдущих выставок или разрабатывая новый выставочный проект.

Опыт работы Музея истории Екатеринбурга в 2008–2011 годы убедил в том, что посетителю интересно, когда в выставочных залах музея размещена как минимум одна выставка из знаковых музеев Москвы, Санкт-Петербурга, одна-две крупные выставки из собственных фондов и несколько небольших собственных и совместных выставок. Такой **выставочный микс** оказался наиболее оптимален и посилен именно для Музея истории Екатеринбурга. У посетителей после просмотра возникало чувство удовлетворенности от разных по уровню, содержанию и оформлению выставок и включенности локальных историй в российский контекст.

Сейчас, когда уже схлынула первоначальная волна увлечения мультимедийными технологиями, важно понимать, какое место она должна занимать в музейных экспозициях и выставках. Наиболее верна, на наш взгляд, такая точка

зрения: мультимедиа должны появляться тогда, когда в экспозиции или на выставке ощущается дефицит предметности и визуальности.

Еще одна проблема многих российских музеев – недостаточное внимание к освещению в выставочных проектах. Каждая выставка требует продуманного, соотнесенного с идеей выставки и экспонатами освещения. Это может быть сочетание общего и локального освещения, либо одного из них, либо освещение по зонам и т. д. Нужно помнить, что правильное свет наравне с экспозиционным решением «делает» выставку!

Дальнейшая часть этой главы посвящена описанию технологии работы над выставочными проектами.

Сразу отметим, что, как правило, невозможно последовательно выполнить все этапы, о которых далее пойдет речь; однако периодически стоит сверяться со структурой.

Кроме того, иногда для пользы дела приходится «ставить телегу впереди лошади»: например, чтобы получить финансирование какого-либо проекта, делается мультимедийная презентация идеи проекта и предъявляется структурам, принимающим решение о выделении денег.

И все-таки, попробуем описать подготовку собственной музейной выставки с точки зрения музейного менеджера.

После того, как музей определился с темами будущих выставок, руководство музея в первую очередь назначает (или приглашает) кураторов выставочных проектов.

Далее подготовка выставки осуществляется в несколько основных этапов.

1. Этап формирования концепции.
2. Создание выставочного брифа (краткого плана-проспекта).
3. Эскизное проектирование.
4. Детальное проектирование.
5. Монтаж выставки.

6. Открытие выставки.

7. Рефлексия по поводу проделанной работы.

На первом этапе куратор выставки готовит ее концепцию, включающую:

- цели выставки;
- научное значение выставки;
- прогноз востребованности выставки посетителями;
- сценарий (если есть такая возможность);
- опись необходимых экспонатов и потребности в выставочных площадях;
- перечень необходимых материалов и выставочного оборудования;
- смета расходов;
- сроки проведения выставки;
- прогноз предполагаемых доходов.

После одобрения концепции выставки на Ученом совете или административном совещании (в зависимости от масштабов выставки) наступает этап подготовки **выставочного брифа**. В него нужно включить:

- цели выставки;
- прогноз впечатлений, которые должен получить посетитель;
- поэлементное описание выставки (с учетом решения коммуникативных задач);
- логистику движения посетителей;
- предварительные наброски будущей выставки (по возможности).

После утверждения выставочного брифа на его основе готовится техническое задание на создание художественного проекта или дизайн-проекта.

Последний термин становится все более употребительным в музейной сфере, хотя дизайнеры, которые впервые приходят работать в музей, воспринимают дизайн-проект как разновид-

ность интерьерного дизайна, не всегда сразу понимая специфику. На особенность музейного дизайна обращает внимание, повторяя идеи Е. Розенблюма, А. Стерлигова, архитектор и известный музейный дизайнер: «В музейном дизайне сегодня очень важна зрелищность, переживание – в этом контексте дизайн становится условным “проводником” между содержательной частью и посетителем»⁶⁶.

Результатом **эскизного проектирования** являются комбинация проекций и 3D-видов компонентов выставки. На этой стадии к работе подключаются сотрудники всех отделов и подразделений музея; каждый оценивает проект с точки зрения соответствия целям и задачам своего отдела. Параллельно все отделы и службы музея на этом этапе прорабатывают свои планы работы на время подготовки и действия выставки.

После того, как эскизный проект согласован со всеми службами и отделами и утвержден руководителем музея, можно переходить к этапу **детального проектирования**. На этом этапе каждый компонент выставки разрабатывается подробно, делается развертка по стенам, рисунки содержат указания на цвет, материалы и размеры, готовятся рабочие чертежи нестандартного оборудования, программы к мультимедийному оборудованию.

К концу этого этапа параллельно должны готовиться все **сопроводительные тексты и этикетаж** на двух языках: русском и английском. Если готовится совместная международная выставка, то и на языке страны-партнера (если это неанглоязычная страна). На этом этапе разрабатывается и утверждается директором текстовая и дизайнерская часть сопровождающей выставку **полиграфической продукции**: буклетов, афиш, флаеров, приглашений, билетов, открыток, календарей и т. д. Вся текстовая часть должна быть проверена редактором на орфографическую

⁶⁶ Гершкович Е. «Выставка – это “горизонтальный” спектакль». Интервью с А. Стерлиговой // ARTANDHOUSES. URL: <https://goo.gl/5M46hE>.

и пунктуационную грамотность, отсутствие стиливых ошибок и правильность оформления. Кроме того, нужно выверить все факты: даты, имена, названия и пр.

Неграмотное оформление рекламной продукции «убивает» имидж музея!

На этапе монтажа выставки необходим постоянный авторский надзор за исполнением работ, их качеством и соответствием выставочному брифу. Этап монтажа заканчивается подписанием акта приемки работ. Возможно составление «дефектной ведомости» недоделок, которые должны быть устранены к моменту открытия выставки.

Сценарий открытия выставки готовится заранее. Перед открытием желательно составить технологическую карту мероприятия с инструктажем ответственных за его проведение лиц, чтобы из-за технических проблем и организационных неувязок не испортить праздничную атмосферу.

Будет хорошо, если во время открытия выставки куратор в своем выступлении поблагодарит всех, кто участвовал в ее создании: директора, руководителей отделов, хранителей, художников (дизайнеров), технический персонал, партнеров и спонсоров выставки и т. д.

После открытия команда, готовящая выставку, проводит рефлексию процесса работы над созданием выставки. И непосредственным участникам процесса, и музею в целом крайне важно вспомнить первоначальный проект выставки, соотнести с тем, что получилось, отметить, что не получилось и почему, сделать выводы о том, как в будущем избежать ошибок, а лучшее из наработанного опыта привнести в технологию создания новых выставок.

Результаты рефлексии оформляются в электронном и письменном виде и поступают в аналитический банк музея для выработки общих рекомендаций по организации выставок.

Для создания и нормальной жизни произведения экспозиционного искусства необходимы три соавтора – способный Сценарист, талантливый Художник и гениальный Администратор.

Тарас Поляков

Лекция восьмая

Музейный маркетинг

Понятие «музейный маркетинг» или «маркетинг музея» в теории и практике музейного дела появилось недавно; оно пришло из бизнеса, промышленного производства и торговли. Связано это было с сокращением государственного финансирования музеев и вынужденным выходом их на рынок услуг в условиях конкуренции, экономического спада и снижения посещаемости.

Согласно распространенному классическому определению маркетинг — это инструмент, позволяющий определить, спрогнозировать и удовлетворить потребности и нужды потребителя. Большой толковый словарь бизнеса определяет маркетинг как «управленческий процесс определения потребностей потребителей и их удовлетворения при помощи предоставления потребителям новых продуктов, что должно совпадать с достижением целей организации»⁶⁷.

Человек создан желанием,
а не потребностью.

Гастон Башляр

Но, казалось бы, музеи не производят продукт, который продается в привычном понимании этого слова. Паал Морк, руководитель отдела связи и маркетинга Норвежского этно-

⁶⁷) Пасс К., Лоус., Пендлтон Э., Чедвик Л. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский, англо-русский. М., 1998. С. 250.

графического музея справедливо считает, что «распространенной ошибкой как в деловом мире, так и в музеях является отношение к маркетингу исключительно как к процессу продвижения и продажи продукции»⁶⁸. Действительно, музеи, являясь по статусу некоммерческими организациями, реализуют в своей деятельности особую ее разновидность — некоммерческий маркетинг. Основными источниками средств музеев, как правило, являются так называемые донаторы (от лат. **donator** — даритель) — учредители, финансирующие функциональную и проектную деятельности музея и предоставляющие здания и помещения в безвозмездное пользование, грантовые организации, а также спонсоры, меценаты. Работа с донаторами — это специфическая, связанная с многими факторами, сфера управленческой деятельности, которая зависит от символического капитала музея и его руководителя, финансовых возможностей и заинтересованности донатора в музее, умения музейной команды подготовить интересную проектную заявку, наконец, от межличностных отношений. Но оставим этот аспект маркетинговой деятельности музеев в стороне в силу того, что его трудно систематизировать и описать. Сосредоточимся на технологиях так называемых «продаж» музейного продукта.

Применительно к музейной деятельности маркетинг можно определить как **стратегический подход**, служащий для достижения основных целей музея в условиях рыночной экономики, повышения эффективности его работы и удовлетворения растущих требований к качеству культурной услуги, не жертвуя при этом философией, миссией и целями музея.

В связи с этим отделу маркетинга в музее должна быть отведена ключевая роль не только в работе с посетителями, но и в формировании как перспективных, так и краткосрочных планов.

⁶⁸) Морк П. Маркетинг // Управление музеем: практ. руководство. Париж, 2004. С. 161.

Отправной точкой маркетинговой работы должно быть **маркетинговое исследование**, главной целью которого является, если говорить упрощенно, стремление лучше узнать свою аудиторию для того, чтобы наладить с ней более эффективное взаимодействие.

**Чтобы стать тореадором,
нужно сначала стать быком.**

Старая испанская поговорка

Результаты маркетингового исследования требуют профессиональной обработки и грамотной интерпретации. Если финансовые возможности не позволяют провести такое исследование с помощью профессиональной фирмы, можно привлечь студентов-социологов по договоренности с деканатом вуза. В крайнем случае можно самостоятельно провести анкетирование посетителей, но все-таки воспользовавшись помощью специалистов при составлении и обработке анкеты. Очень популярно сейчас создание фокус-групп, работа с которыми выявляет потребности и ожидания определенных целевых аудиторий.

Нужно позаботиться о корректности и достоверности проведенного исследования. В большинстве случаев минимально достаточным является опрос 300–400 человек для общего исследования посетителей.

В любом случае, как считает Филип Котлер, «маркетинговое исследование – это первый шаг и фундамент для эффективной выработки маркетинговых решений»⁶⁹.

Следующим шагом должно быть составление маркетингового плана.

⁶⁹⁾ Котлер Ф. Маркетинг от Ф до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 9-е изд. М., 2017. С. 93.

Маркетинговый план включает в себя пять этапов работы:

- 1) анализ ситуации, который можно провести с помощью уже знакомых нам PEST- и SWOT-анализов;
- 2) определение целей и сроков достижения маркетинговой деятельности;
- 3) разработка стратегии и тактики, назначение ответственных и определение сроков выполнения;
- 4) обоснование необходимого бюджета для выполнения маркетингового плана;
- 5) периодический контроль и корректировка выполнения плана.

Маркетинговый план должен быть достаточно конкретным и максимально отвечать условиям, в которых работает музей.

С. Раньярд в статье «Маркетинг как взаимодействие с аудиторией» приводит пример маркетингового плана небольшого военного музея в Англии, составленного на основе вопросов, которые сотрудники задавали сами себе. Вот эти вопросы:

- 1) какова наша ключевая задача?
- 2) какие слова оптимально подходят для описания нашего музея?
- 3) кому мы служим в настоящее время?
- 4) как мы можем описать различные типы людей, которых мы стремимся привлечь (наша целевая аудитория)?
- 5) как мы можем установить контакт с этими людьми?
- 6) какими ресурсами мы располагаем?
- 7) каковы те трудности, которые нам необходимо преодолеть?
- 8) как добиться того, чтобы наша цена на входной билет была конкурентоспособной?
- 9) какой вид рекламы позволит привлечь наибольшее число посетителей из числа нашей целевой аудитории?
- 10) каков оптимальный график проведения рекламных мероприятий?

- 11) какие буклеты наиболее полно отвечают потребностям нашей целевой аудитории?
- 12) каковы каналы распространения эти буклетов?
- 13) каковы те СМИ, которых мы можем привлечь к нашей работе?
- 14) каковы наиболее влиятельные в финансовом и политическом отношении организации?
- 15) как установить с ними контакт?
- 16) как можно улучшить работу с туристами?
- 17) какие задачи стоят перед сувенирным киоском при музее?
- 18) каковы те особые услуги, которые могут реально привлечь нашу целевую аудиторию?
- 19) какие особые мероприятия могут привлечь нашу целевую аудиторию?
- 20) как можно усовершенствовать наши вывески и указатели?
- 21) как можно повысить качество обслуживания посетителя?
- 22) какой процент нашего бюджета мы собираемся выделить на каждый из вышеперечисленных аспектов?⁷⁰

Кроме стратегического планирования существует и текущая работа отдела маркетинга по продвижению тех или иных музейных продуктов. К продуктам или результатам музейной деятельности, ориентированной на посетителя, относятся постоянные экспозиции, временные выставки, культурно-образовательные программы и другие услуги, которые оказывает музей.

Настоящий музейный маркетинг начинается не тогда, когда экспозиция или выставка уже открылись или скоро откроются, а когда еще только зреет их идея. Иногда сама идея нового выставочного проекта может оказаться результатом завершающего этапа маркетингового плана предыдущего – этапа мониторинга удовлетворенности потребителей музейным продуктом.

⁷⁰ Раньярд С. Маркетинг как взаимодействие с аудиторией // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. М., 2001. С. 120.

Поэтому маркетолог должен обязательно включаться в команду, работающую над новым проектом. Работая в такой команде, он должен постоянно смотреть на рождающийся музейный продукт глазами человека со стороны, быть как бы «чужим среди своих», постоянно задавать каверзные вопросы такого типа: «Насколько это будет интересно и востребовано?», «Восполнят ли доходы понесенные расходы?» и т. п.

Маркетинговая программа работы над новым музейным продуктом включает следующие этапы:

- 1) управление его разработкой как потенциально конкурентоспособным продуктом на рынке культурных услуг;
- 2) определение целевой аудитории, для которой предназначен продукт;
- 3) управление его продвижением;
- 4) мониторинг успешности (неуспешности) реализации продукта.

Основными «продуктами» музейной деятельности, ориентированной на внешнего потребителя, являются создание экспозиций и выставок, подготовка культурно-образовательных программ, изредка – издание книг и альбомов, проведение научно-практических конференций.

Если для выставочного отдела открытие очередной выставки является завершающим этапом деятельности, то для отдела маркетинга – это середина пути. Активно «мешая» экспозиционерам на этапе подготовки выставки, обсуждая с ними вопросы ее продвижения во время и после открытия, маркетологи на заключительном этапе подготовки должны уже иметь четкий план, как они будут работать с этим «продуктом».

Эту часть маркетинговой деятельности музея называют событийным менеджментом или ивент-менеджментом (**ивент** – от англ. event – мероприятие, событие), иногда – ивент-маркетингом.

Ивент-менеджмент предполагает организацию мероприятий, направленных на эмоциональное восприятие аудитории, позитивное освещение в СМИ и отклик со стороны определенных социальных групп, властных структур и социальных сетей.

Сильное воображение порождает событие.

Мишель де Монтень

В последнее время значительно расширилась типология событийных музейных мероприятий. Кроме традиционных открытий выставок, музеи активно предлагают такие виды ивентов:

- интерактивные программы (детские и взрослые);
- мастер-классы;
- лекции, «круглые столы», научно-практические конференции, встречи с известными людьми;
- тематические встречи и экскурсии;
- концерты, костюмированные балы;
- юбилеи, годовщины, посвященные музею, его известным сотрудникам или экспонатам;
- фандрайзинговые мероприятия;
- конкурсы, викторины, квесты, фуд-экскурсии и т. п.

Организация любого событийного мероприятия и управление его проведением требуют, в зависимости от вида, разных интеллектуальных и материальных затрат и времени. Но в любом случае организация ивента должна включать следующие этапы:

- определение целевой аудитории;
- определение целей ивента;
- формулирование концепции события;
- мониторинг ресурсов, бюджета и источников финансирования события;

- разработка ивент-плана;
- создание технологической карты мероприятия, распределение ответственности;
- разработка программы коммуникации с VIP-гостями, СМИ, блогерами, знаковыми персонами;
- организация фуршета (если это предусмотрено);
- собственно проведение ивента;
- рефлексия по поводу проведенного мероприятия;
- написание благодарностей партнерам и спонсорам.

Ивент-менеджмент является одним из элементов PR-технологий, с помощью которых отдел маркетинга (или специалист по маркетингу) продвигает свой музей в медийном пространстве.

На имидж музея, его узнаваемость и, в конечном счете, на символический капитал влияют не только постоянная экспозиция, временные выставки, интересные событийные мероприятия, но также и публикации (научные издания и статьи, альбомы о музейных коллекциях, каталоги); участие в социально-ориентированных проектах; частота упоминаний на новостных страницах СМИ, в социальных сетях, на страницах популярных блогов; хорошо читаемая издавна вывеска с названием музея, указатели, рекламные баннеры выставок и ивентов.

Особо нужно остановиться на проблеме названий выставок – важной составляющей музейной работы, о которой мало кто пишет (исключением можно считать статью А. Щербаковой⁷¹).

Как правило, в музеях названия придумывают кураторы выставок. Хорошо, если они пытаются через название передать какую-то концептуальную идею выставочного проекта и название это уникально, имеет глубокий символический смысл, вызывает интерес у потенциального посетителя. Значительно чаще всего названия выставок не отличаются оригинальностью,

⁷¹ Щербакова А. Тексты в музее. Для кого они? // Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. М., 2012. С. 45–47.

традиционны и скучны, или, что еще хуже, оказываются речевыми штампами.

Маркетологу в начале работы над выставочным проектом нужно обсудить с куратором название выставки. Если куратор во время обсуждения, как правило, представляет «внутреннюю» точку зрения, то маркетолог должен смотреть на проект глазами внешнего потребителя: насколько название привлекательно при первом беглом прочтении, «цепляет» ли оно, вызывает ли интерес? Идеальный вариант, когда куратор внутри себя удерживает обе позиции: экспозиционера и маркетолога.

Почему проблеме названия уделяется так много внимания? Современный человек живет в мире избыточной информации. Теперь не человек гоняется за информацией, а информация охотится за человеком⁷². Визуальное восприятие человека сегодня «испорчено» клиповыми картинками телевидения, яркой и броской рекламой на городских улицах. В ситуации такой информационной и визуальной агрессии человек невольно выстраивает защиту от избыточной, неактуальной, построенной на штампах информации.

Чтобы «пробить» эту защиту и вызвать интерес к музейной выставке, названия выставочных проектов должны быть нестандартными, яркими, даже в какой-то степени провокативными. Музей должен спровоцировать потенциального посетителя на посещение. Такими провокативными были названия выставок в Музее истории Екатеринбурга: «Черный менеджер революции» (о Я. М. Свердлове), «Кто такой Толебок?» (об истории переименования городских улиц), «Комиссар исчезает» (о фальсификации фотографий в сталинскую эпоху) в Музее истории ГУЛАГа.

Наряду с традиционными методами и формами маркетинговой деятельности музею необходимо все более активно исполь-

72) Мирошниченко А. Форматы подачи и упаковки контента в условиях медиаконвергенции // Slon. URL: <https://goo.gl/Lc1xi8>.

зовать возможности социальных сетей: **Facebook, Twitter, ВКонтакте, Одноклассники, Instagram, YouTube**. Каждая из этих сетей имеет своих сторонников и пользователей. Если провести очень приблизительное сегментирование аудитории, то можно выявить такие предпочтения:

- **Twitter, ВКонтакте, Instagram, YouTube** пользуются, в основном, подростки и молодые люди до 35 лет; преобладающими пользователями Instagram являются девушки и молодые женщины;
- **Одноклассники** предпочитают люди старшего возраста;
- **Facebook, Telegram** предпочитают люди разного возраста, с высшим образованием, ориентированные на общение по профессиональным интересам.

Музей, учитывая эти данные, может размещать информацию для определенных целевых групп в разных соцсетях. Идеальный вариант – быть представленными во всех, но, конечно, нужно исходить из реальных возможностей музея и его сотрудников. Подготовка одного качественного поста для Facebook (150–200 слов) может занять несколько часов.

И все же, если есть возможность, необходимо максимально использовать ресурсы интернета и социальных сетей, ведь, как формулирует Дэвид Мирман Скотт, «интернет открыл потрясающие возможности обращения к нишевым покупателям с адресными сообщениями при минимальных затратах по сравнению со стоимостью крупнобюджетных рекламных кампаний»⁷³.

Несколько перефразируя идеи автора книги в отношении музейного маркетинга, можно сказать, что он предлагает следующее:

- определить с целевой аудиторией;
- понять, какие проблемы существуют у этой аудитории;
- какие ее потребности может удовлетворить музей;

73) Скотт Д. Новые правила маркетинга и PR: как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем. М., 2011. С. 33.

- подготовить продукты (услуги), которые соответствуют выявленным потребностям;
- создать качественный текст об этой услуге, используя по возможности язык, на котором общаются в интернете представители данной целевой группы;
- и самое главное — правильно разместить этот текст, используя продвинутое блоги, RSS-ленты, страницы в социальных сетях, микросайты и т. д.

Хорошо, если в музее есть сотрудник, который чутко воспринимает проблемы, волнующие целевую (иногда в маркетинге ее называют нишевой) аудиторию, владеет особым ее языком, способен наладить контакт и привлечь ее в музей.

Возможностями, которые представляет интернет, музей никак не должен пренебрегать. Это ресурс, требующий малых финансовых и материальных затрат, но при этом он может быть очень эффективен в продвижении музея. Еще до эпохи распространения мировой глобальной сети Г. М. Маклюэн писал, что технологические средства коммуникации имеют для современной цивилизации точно такое же значение, как и сырьевые ресурсы — уголь и нефть⁷⁴.

Музей в массовом сознании до сих пор несет за собой шлейф устоявшихся представлений о нем как об архаичном учреждении культуры с запыленными экспонатами, скучными до зевоты экскурсоводами и пожилыми смотрительницами, изначально подозревающими вас в неблагоприятных поступках. Поэтому музейным маркетологам необходимо постоянно учитывать этот *антиимиджевый* аспект и искать пути его преодоления. В особенности это важно, если музей не обладает сокровищами мирового уровня, его фонды недостаточно богаты.

Необходимость преодоления этих трудностей делает работу маркетинговой службы в музее исключительно креативной, инновационной. Для того чтобы преодолевать фон негативного отношения, до сих пор существующий в подсознании потенциального потребителя музейных услуг, современно мыслящим музейным работникам приходится постоянно работать в режиме проектной деятельности, что сложно психологически, не говоря уже о финансовых и других трудностях.

⁷⁴) Маклюэн Г. М. Понимание медиа: внешние расширения человека. М., 2003. С. 25.

Лекция девятая

Управление культурно-образовательной деятельностью

Культурно-образовательная деятельность во многих музеях стала ведущим направлением. Благодаря этому музеи становятся более востребованными, повышается их статус и узнаваемость, а это, в свою очередь, приносит доход, что является немаловажным фактором в оценке успешности музея.

Попробуем определить, как понимается культурно-образовательная деятельность. Можно сказать, что это специально организованная коммуникация между музеем и посетителями в целях получения последними новых знаний и практик, эстетических впечатлений, для организации досуга.

С конца прошлого века происходит расширение спектра услуг, которые население может получить в музее. Постепенно, обретая новые функции, некоторые музеи превратились в культурные центры, не замыкающиеся на предоставлении таких традиционных музейных услуг, как осмотр экспозиции и организация экскурсий, а предлагающие широкий спектр культурно-образовательных программ и культурно-досуговых услуг.

Современное управление культурно-образовательной деятельностью в музее предполагает не только включение в штат профессиональных педагогов, но и существенное изменение отношения к потребителям музейных услуг. Нравится или не нравится нам, что музейная сфера втягивается в рыноч-

ную экономику, особенно в области взаимодействия с посетителями, но от этого тренда в мировой практике музеев, кажется, уже не уйти.

Как же управлять культурно-образовательной деятельностью музея в новых реалиях и при новых подходах?

Безусловно, в музее должна быть создана некая структурная единица (отдел, центр, сектор), занимающаяся этой деятельностью. В небольших музеях это может быть один сотрудник, в функциональные обязанности которого включена образовательная деятельность как основная. Подбирая штат в такое подразделение, нужно обратить внимание на следующие качества кандидатов:

- высшее или незаконченное высшее образование (желательно педагогическое или гуманитарное);
- культура речи;
- коммуникабельность;
- креативность;
- психологическая устойчивость;
- владение основами актерского мастерства (желательно).

Далее предлагается возможный алгоритм действий при создании подразделения:

- 1) сформулировать цели и задачи этой структурной единицы, исходя из миссии музея и современных подходов к организации культурно-образовательной деятельности музеев;
- 2) провести внутренний аудит существующих образовательных программ музея, оценивая их на соответствие миссии музея и вышеперечисленным критериям;
- 3) определить целевые аудитории музея;
- 4) организовать мониторинг потребности в тех или иных образовательных программах с учетом постоянной экспозиции и перспектив выставочной деятельности музея;
- 5) провести проектное обсуждение возникших идей

новых культурно-образовательных программ и переработки устаревших;

б) назначить ответственных сотрудников за разработку тех или иных программ.

Разрабатывая программу, сотрудники учитывают цели и задачи образовательной деятельности музея, материальные и организационные затраты на подготовку программы и ее эксплуатацию. Когда программа разработана, она обсуждается с коллегами, затем – с руководством музея и только потом, после одобрения, по ней проводятся занятия с посетителями и заказчиками.

Культурно-образовательная деятельность музея может реализоваться в самых разных формах:

- самостоятельный осмотр экспозиций и выставок с возможным использованием путеводителей, проспектов и аудиогидов;

- экскурсии различных типов и видов: индивидуальные или групповые, обзорные или тематические и т. п.;

- интерактивные занятия;

- квесты;

- выездные занятия;

- мастер-классы;

- музейные уроки;

- исследовательская деятельность;

- конкурсы, викторины, олимпиады и т. п.;

- научно-практические конференции, чтения, «круглые столы»;

- театральные постановки на профильную тему музея;

- клубы по интересам и видам культурного досуга и т. д.

В каких бы формах ни реализовалась эта деятельность, нужно стремиться, чтобы она соответствовала таким принципам, как:

- *культуросообразность*, т. е. соответствие культуре своего времени и своего пространства;

- *природосообразность*, т. е. соответствие возрастным и образовательным возможностям потребителей программ;

- *диалогичность*, т. е. стремление выстраивать коммуникацию с посетителем на субъект-субъектных отношениях.

Основное правило, которое должно соблюдаться при организации культурно-образовательной деятельности в музее, – *антропоцентрический подход*. Он предполагает ставить во главу угла уважительное отношение к потребителю музейных услуг. Работая с посетителями, музейные работники должны демонстрировать высокий уровень культуры, такта, внимания, предусмотрительности, оказывать помощь в нестандартных ситуациях. Это существенно поднимает имидж музея и действует гораздо эффективнее многих маркетинговых ходов.

Лекция десятая

Управление посетителем

Управлять посетителем – возможно ли это? Управлять выставочной деятельностью, сотрудниками – да, но управлять людьми, которые приходят в музей на короткое время?

Но вспомним, например, историю, когда в 2016 году образовалась огромная очередь желающих попасть в Третьяковскую галерею на выставку картин В. Серова. Это стало возможным благодаря грамотной PR-компании, проведенной Третьяковкой, когда за месяц до открытия выставки все уже активно обсуждали официальный видеотизер, на котором ожившая героиня известного портрета Серова «Девочка с персиками» рассказывает историю создания работы.

Взяв на вооружение технологии телевизионной рекламы фильмов или сериалов, музей целенаправленно начал формировать у аудитории потребность в посещении выставки, иначе говоря, начал управлять вниманием и временем своих будущих посетителей. (Отметим, правда, что если пиарщики музея сделали хорошо продуманную рекламу выставки, то те службы, которые отвечали за обслуживание посетителей, не были готовы к большому их наплыву). Но уже к следующей выставке, посвященной творчеству И. Айвазовского, менеджмент музея внес коррективы в организацию приема посетителей: билеты стали продаваться на сеансы посещения, т. е. на определенное время, и не более 250 билетов на сеанс. Это упорядочило поток посетителей, и на выставку, которая вызывала не меньший интерес, чем выставка В. Серова, очередей не было, но залы музея были полны⁷⁵.

⁷⁵) Астер Н. Отзыв... URL: <https://goo.gl/MVnUrp>.

Примерно такая же ситуация сложилась при первом и последующих участиях Музея истории Екатеринбурга в акции «Ночь в музее». Если в 2008 году в музей также стояла очередь, которая очень медленно двигалась из-за неготовности музея к большому притоку посетителей, то на следующий год были «расшиты» все узкие места: увеличено количество кассиров, гардеробщиков, подготовлена большее количество экскурсоводов, оперативно организующих группы посетителей и ведущих их разными маршрутами по экспозициям и выставкам, и т. п. В какие-то часы в музее находилось одновременно около 500 человек. Таким образом, не очень большой по выставочным площадям музей (чуть более 500 кв. м.) смог принять всех желающих и побил рекорды по посещаемости в городе и области.

Эти примеры показывают, что все чаще и чаще перед музеями встают вопросы системной организации своей социокультурной деятельности, широкого внедрения новых приемов и способов работы с посетителями, отслеживание ее результатов с последующей корректировкой политики музея в области содержания и качества предоставления услуг населению.

Дополнительно к рекламному продвижению и выстраиванию оптимальной логистики должно быть использовано не только внутреннее пространство музея. Если говорят, что театр начинается с гардероба, то музей начинается еще раньше, с пространства вокруг него. Хорошо, если проходящий мимо музея человек почувствует, что здесь он вступает в особое **поле культуры**. Это чувство сохранится в подсознании и, возможно, станет стимулом для посещения музея.

Дизайн околomuзейного пространства должен быть дополнен продуманным информационным оформлением. Желательно, чтобы на здании музея была большая, издали читаемая вывеска с названием музея (иногда это трудно осуществить, т. к. многие здания музеев являются историко-архитектурными

памятниками). Но в любом случае проходящему или задумавшему о посещении музея человеку должна быть донесена основная информация о том,

- что это за музей;
- какие основные выставки сейчас экспонируются;
- дни и часы его работы.

Нужно учитывать, что одним из характерных признаков современного человека стал синдром рассеянного внимания. В результате визуальной агрессии телевидения и интернета средняя концентрация внимания уменьшилась и составляет согласно исследованиям корпорации Microsoft около 8 секунд. С учетом этого и нужно конструировать визуальное оформление информации о музее. Так, например, баннер о новой выставке должен «цеплять» внимание оригинальным дизайном и необычным названием.

Тот, кто сегодня прошел мимо музея, должен унести в своем подсознании как ощущение культурного пространства около музея, так и ориентационную информацию о музее. Эта информация и подсознательные ощущения обязательно всплывут, когда возникнет вопрос: «Где бы провести время с пользой и удовольствием?» или «Куда посоветовать сходить своим гостям?», «В какой музей повести своих детей?».

Все то, что описано выше, относится к управлению перспективным вниманием и временем посетителя. Но после того, как будущий посетитель задался этими вопросами, следующим шагом современного продвинутого горожанина будет обращение к информации в интернете: запрос сайта музея, просмотр комментариев, отзывов, фотоотчетов о посещении музея и т. п.

Поэтому необходимо, чтобы на сайте музея была размещена полная информация о всех выставках и акциях музея, о стоимости его услуг, времени работы, необходимых контак-

тах. И эта информация должна своевременно обновляться. Кроме того, сам музейный сайт должен отвечать современным требованиям, особенно главная страница: дизайн его должен быть визуально привлекательным, информативным и обладать достаточно простой и удобной навигацией (здесь тоже действует правило 8 секунд).

И еще несколько важных моментов коммуникационной культуры музея:

- указанные в контактах сайта телефоны должны быть рабочими, т. е. необходимо обеспечить, чтобы сотрудники отвечали на все поступающие звонки;
- сотрудники музея должны через тэги (ключевые слова) мониторить информацию в интернете и сразу отвечать как на критические замечания, так и на положительные отзывы, выстраивая с авторами содержательный диалог, реагировать на критические замечания о музее.

Подкрепив предыдущие знания информацией из интернета и приняв решение о посещении музея, посетитель, наконец, приходит в музей. Если он делает это впервые, то очень важно не испортить первое впечатление. Для этого важно все:

- насколько оригинален интерьер помещений входной зоны музея;
- есть ли вся необходимая информация на кассе;
- есть ли планы экспозиций и выставок;
- удобен ли гардероб, есть ли, к примеру, плечики для шуб;
- удобно ли расположено зеркало;
- каково состояние туалетных комнат.

Входя в выставочное пространство, посетитель, иногда и бессознательно, отметит, продуман или нет дизайн выставки; как оформлены музейные витрины; как выставлен свет и т. п.

И все это еще до того, как он начнет рассматривать выставленные экспонаты и будет погружаться в тексты экспозиции.

Не менее значимы и другие мелочи:

- наличие указателей наиболее оптимального маршрута;
- двуязычного этикетажа, экспликаций и аннотаций на выставках;
- возможность воспользоваться аудиогидами, буклетами, флаерами и другой печатной продукцией;
- разрешение на бесплатное фотографирование;
- оснащение музея современными технологиями: информационными сенсорными киосками, аудиогидами, QR-кодами, доступностью Wi-Fi и т. п.

И очень важно при этом, какой стиль коммуникации принят в музее. Если персонал, начиная с кассира и гардеробщика, встречает посетителя недоброжелательно или равнодушно, если у экскурсовода преобладает менторская монологическая речь, если зритель неотступно следует за вами, подозревая вас в возможных «преступных» действиях, а в музее не позаботились об элементарных вещах, посетитель больше в музей не придет и другим посоветует.

Не умеешь улыбаться – не открывай лавку.

Старинная китайская поговорка

Вообще нужно сказать, что для создания положительного впечатления от музея в организации встречи посетителя нет мелочей. И вопрос не в услужливости или заискивании перед посетителем, а в обыкновенной культуре гостеприимства. Одной из таких «мелочей», о которой не задумывается большинство музеев, является отсутствие в экспозиционных и выставочных залах музеев зон отдыха посетителей, оборудованных банкетками, стульями или диванчиками. Их отсутствие понятно, если музей небольшой, а если у него несколько больших выста-

вочных залов, которые не обойти при внимательном осмотре за 20–30 минут? А как быть пожилым посетителям? Для художественных музеев в особенности просто необходимо, даже с маркетинговой точки зрения, оборудовать такие места напротив знаковых для музея работ.

Если посетитель за время пребывания в музее не испытывал дискомфорт от общения с сотрудниками музея, увлекся интересными, неожиданными, вызывающими эмоциональный отклик экспозициями и выставками, то у него останется ощущение **качественно проведенного времени**. А это очень важная характеристика в символической капитализации учреждений, работающих на рынке оказания культурно-досуговых услуг населению. А. Долгин, профессор Высшей школы экономики, заведующий кафедрой прагматики культуры, пишет по этому поводу: «Качественное время – это время, которое сам человек определил как хорошо проведенное. В идеале, это такое время, которое в соответствии с приоритетами, возможностями и мерками конкретного индивида использовано наилучшим образом»⁷⁶.

Для того чтобы организовать для посетителя качественное время, руководителю музея иногда просто необходимо посмотреть на руководимое им учреждение взглядом совершенно постороннего человека, пройти маршрутом обыкновенного посетителя, возможно, попросить знакомого человека пройти по музею и критически оценить его с сугубо внешней точки зрения.

**Ничто так положительно не влияет
на работу врача, как превращение его
на пару недель в пациента.**

Питер Друкер

⁷⁶ Долгин А. Б. Экономика символического обмена. М., 2006. С. 362.

Для лучшего понимания потребностей посетителя нужна обратная связь. Первое крупномасштабное исследование музейного посетителя было проведено в 1970-е годы НИИ культуры⁷⁷. После долгого перерыва к этой теме обратились столичные музеи. Серьезные социологические исследования своего посетителя были проведены в Музеях Московского Кремля (2009), ГМИИ (2010), Политехническом музее (2012–2013, 2015)⁷⁸.

Понятно, что для таких исследований нужны довольно значительные финансовые и человеческие ресурсы. У большинства региональных и муниципальных музеев возможностей для этого нет. Но это не значит, что музей не должен стремиться поближе узнать своего посетителя. Можно воспользоваться несколькими не слишком затратными способами получения такой информации.

Традиционно выделяются два основных подхода к сбору информации: 1) «кабинетное» исследование; 2) «полевое» исследование.

Начинать нужно, конечно, с кабинетного исследования, т. к. оно не повлечет за собой дополнительных финансовых затрат. Во-первых, необходимо наладить постоянное исследование имеющейся в музее статистики: общее количество посетителей, количество посетителей по социальным группам, статистика посетителей по дням недели и часам работы музея и т. п.

Во-вторых, проанализировать доступные городские социологические исследования, касающиеся вашего музея; статистику, которая собирается по музейной сфере в управлении (отделе) культуры.

«Полевых» исследований мы частично касались в теме, посвященной маркетингу. Взаимосвязь мониторинга и маркетинга, безусловно, теснейшая. В большинстве работ по менед-

⁷⁷) Музей и посетитель. М., 1975–1978. Вып. 1–3.

⁷⁸) Руководство по исследованиям посетителей музея. М., 2016.

жменту мониторинг является частью маркетинговой деятельности. Мы позволили себе вычленив эту работу из нее и ввести в другую сферу деятельности, которая в практике музея обычно называется «работа с посетителями», расширив ее до понятия «управление посетителями». Это позволяет комплексно подойти к решению задач, связанных со всеми моментами коммуникации с посетителем после того, как он переступил порог музея, и включая ситуацию последствий, когда посетитель уже покинул музей.

Хороший материал для таких «полевых» исследований, которые можно провести силами музейных сотрудников, предлагает методическое пособие «Исследование музейной аудитории», изданное Научно-методическим центром по музейной деятельности Свердловского областного краеведческого музея⁷⁹.

Не менее ценным является «Руководство по исследованиям посетителей музея», подготовленное Политехническим музеем⁸⁰. Пособие доступно объясняет, зачем музею изучать свою аудиторию, предлагает простые и готовые решения по изучению посетителей. В этом случае от сотрудников музея также не требуется специального социологического образования и значительных финансовых и материальных ресурсов.

Существенным ресурсом в музейном менеджменте может стать организация мониторинга коммуникативной деятельности музея, организованного на основе информационных технологий и в первую очередь – интернета.

Как видно, создание и активное использование музейного сайта является не только необходимым фактором представления и продвижения образа музея в информационном пространстве, но и обязательным инструментом для получения разнообразной ответной информации. Эта информация включает сведения

⁷⁹) Исследование музейной аудитории: метод. пособие. М., 2013.

⁸⁰) Руководство по исследованию посетителей музея. М., 2016.

о посетителях музея, их сегментировании, изучении их интересов и отслеживании последствий в виде различных публикаций и упоминаний, которые вызвала та или иная деятельность: выставки, акции, встречи, фестивали, конкурсы или иные события, проходившие в музее. Такая информация позволяет провести анализ, оценку, построение прогнозов, и подготовку различных отчетов; с ее помощью можно вырабатывать различные сценарии принятия того или иного решения. Учет результатов мониторинга помогает выстраивать программы работы с целевыми группами посетителей и музея, и музейного сайта.

Вот примерный перечень показателей мониторинга аудитории сайта и ее активности.

1. Совокупная аудитория сайта и ее динамика:

- недельная аудитория;
- аудитория месяца;
- сезонная аудитория;
- аудитория за год;
- наиболее активная аудитория;
- ядро аудитории.

2. Активность посетителей за определенный период и динамика активности в сравнении с предыдущими периодами:

- количество хитов;
- количество сессий.

3. Рейтинг поисковых запросов.

4. Глубина и время просмотра сайта посетителями.

5. Структура переходов на различные страницы.

6. География посетителей по России и странам мира.

7. Интересы посетителей сайта.

8. Рейтинг сайта (по отношению к другим сайтам этой же тематики).

Программы-счетчики содержат качественную и количественную оценку аудитории сайта и позволяют нам правильно

позиционировать свой сайт в Интернете, а также быть в курсе активности его посетителей⁸¹.

И «кабинетный», и «полевой», и интернет-мониторинг обязательно нужно дополнять мониторингом, который базируется на информации, собранной сотрудниками музея, работающими в непосредственном контакте с посетителями: экскурсоводами, музейными зрителями, кассирами и др.

Информация из всех названных источников должна тщательно анализироваться и ложиться в основу предложений по улучшению качества работы с посетителями — как музея, так и сайта.

Только непрерывная оценка эффективности
может гарантировать, что проектный процесс
с начала до конца руководствуется
творческими принципами.

Чарльз Лэндри

81) Несколько PR-шагов музея в Интернете // Справочник руководителя учреждения культуры. URL: <https://goo.gl/wFTAV9>.

Лекция одиннадцатая

Управление безопасностью музея

Проблемам управления безопасностью музея в советском и российском музееведении практически не уделялось внимания. Ни в классическом советском учебнике «Музееведение» под редакцией К. Г. Левыкина и В. Хербста (1988), ни в современном учебнике Российского института культурологии «Основы музееведения» под редакцией Э. А. Шулеповой (2009) нет ни строчки об организации системы безопасности в музеях.

В противовес этому, в издании ИКОМа «Управление музеем: практическое руководство» (2004) проблемам безопасности музеев и музейных экспонатов посвящены целых две главы.

Первым управленческим шагом в обеспечении безопасности должно быть определение **политики безопасности** музея. Политика безопасности разрабатывается на основе анализа рисков, которые угрожают жизни и здоровью сотрудников и посетителей музея, его коллекциям, движимому и недвижимому имуществу. Ответственность за ее выполнение несут (по нисходящей):

- 1) директор музея;
- 2) сотрудник музея, по приказу ответственный за вопросы безопасности (заместитель директора по административно-хозяйственной части, инженер по безопасности и др.);
- 3) заместители директора, заведующие отделами;
- 4) остальные сотрудники музея.

Политика безопасности отражается в **стратегическом плане** по обеспечению безопасности деятельности музея. В таком плане должна быть отражена деятельность администрации

и персонала музея по обеспечению **функционирования** систем безопасности и их **развития**.

В структуру стратегического плана входят следующие разделы, касающиеся организации системы безопасности музея:

- состояние механических препятствий (стены, двери, окна, замки, витрины, сейфы и т. п.);
- организация работы охранников, сторожей;
- правила поведения сотрудников и посетителей в обычных и чрезвычайных ситуациях;
- требования по соблюдению техники безопасности при организации экспозиций и выставок;
- организация системы пожарной безопасности;
- организация системы доступа в музей (журналы выдачи ключей, регистрации прихода-ухода сотрудников, электронная система доступа и т. д.);
- организация системы обнаружения несанкционированного вторжения (сигнальные датчики по периметру здания, объемные датчики, локальная сигнализация);
- организация системы работы музея со службами вневедомственной охраны УВД, МЧС, городских аварийных служб;
- организация системы скрытого видеонаблюдения;
- состояние системы оповещения персонала музея и посетителей в случае возникновения чрезвычайных ситуаций;
- работа приборов, измеряющих температуру и влажность помещений, интенсивность света и ультрафиолетовых лучей;
- организация системы работы по описанию и фотофиксации музейных предметов, включению их в музейные каталоги и описи.

Мероприятия по организации функционирования и развития систем безопасности должны обязательно включаться не только в стратегическое, но и в тактическое планирование

музея. Руководители музея постоянно должны заниматься всеми вопросами безопасности, стремясь к тому, чтобы в этой системе не было слабых звеньев.

Любая система подчиняется хорошо известному правилу, которое гласит, что цепь не крепче ее слабейшего звена.

Павел Джирасек

Организационная способность включает в себя широкий круг умений: способность руководить, быть технически компетентным, идти в ногу со временем, определять стратегические приоритеты, оценивать долгосрочную перспективу, слушать окружающих и консультироваться с ними, внушать преданность и доверие, вдохновлять и заражать энтузиазмом всех, принимающих решения, создавать команду единомышленников, обеспечивать консенсус по ключевым вопросам путем внедрения общего видения будущего, усиливать уверенность, находить способы позитивного использования конфликтов, преодолевать частные интересы, налаживать партнерские отношения с разными группами, брать на себя ответственность, но уметь ее и делегировать, принимать непростые решения быстро и эффективно, действовать планомерно и целенаправленно перед лицом оппозиции и трудностей.

Чарльз Лендри

Приложения

- 112** Приложение 1
- 116** Приложение 2
- 117** Приложение 3
- 118** Приложение 4
- 120** Приложение 5

Приложение 1

ПРОГРАММА КУРСА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУЗЕЕВ «СОВРЕМЕННЫЙ МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Содержание курса охватывает широкий спектр современных подходов к управленческой деятельности руководителя музея: от формулирования миссии музея и его стратегических целей, особенностей управления персоналом, выставочной и культурно-образовательной деятельностью до вопросов музейной экономики, маркетинга и проблем безопасности.

Курс разработан с учетом профессиональной музейной аудитории и ориентирован на практическое овладение навыками инновационной управленческой деятельности. В связи с этим выделяется значительное количество учебного времени на семинарские и практические занятия. Кроме того, за время обучения участники курсовой подготовки обязаны подготовить три практические работы и одну зачетную проектную работу.

Продолжительность обучения – 1 календарный год.

Организация обучения – очно-заочная: 4 очных сессии по 18 аудиторных часов каждая с заочным выполнением практических заданий.

Между сессиями – дистантное консультирование проектных работ участников курса.

Учебный план курса «Современный музейный менеджмент»

№ п/п	Наименование тем	Лекции	Сем. и практ. занятия	Всего
1-й семестр				
1	Генезис социокультурных функций музея	4		4
2	Анализ актуального состояния музея	2		2
3	Стратегический менеджмент. Миссия музея	2		2
4	Стратегический менеджмент. Стратегии и планы	2		2
5	Практический анализ актуального состояния музеев		8	8
6	Всего за семестр	10	8	18
2-й семестр				
7	Публичная защита практических работ участников курса		8	8

8	Управление персоналом. Проблема мотивации	4		4
9	Управление экспозиционно-выставочной деятельностью	2	2	4
10	Индивидуальные консультации		2	2
11	Всего за семестр	6	12	18
3-й семестр				
12	Публичная защита практических работ участников курса		8	8
13	Музейный маркетинг	2		2
14	Управление культурно-образовательной деятельностью	2	2	2
15	Управление посетителем	2		2
16	Индивидуальные консультации		2	2
17	Всего за семестр	6	12	18

4-й семестр				
18	Управление безопасностью музея	1		1
19	Публичная защита проектных работ участников курса		14	14
20	Индивидуальные консультации		2	2
21	Подведение итогов. Рефлексия руководителя и участников курса	1		1
22	Всего за семестр	2	16	18
Всего часов		28	44	72

Приложение 2

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ/РАЗВИТИЯ МУЗЕЯ

1. Обзор мирового опыта создания аналогичных музеев / историческая справка.
2. Анализ социокультурной ситуации в зоне влияния музея. Формулирование основных проблем.
3. Миссия музея.
4. Стратегические цели и задачи.
5. Ресурсы. Целевая аудитория.
6. Функциональная модель музея.
7. Структура и наполнение фондов.
8. Концепция развития экспозиции, ее структура, размещение, площади.
9. Принципы организации выставочной деятельности.
10. Система организации культурно-образовательной деятельности.
11. Организация менеджмента и маркетинга музея.

Приложение 3

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Анализ внешних и внутренних факторов развития музея.
2. Формулирование стратегической цели развития музея на 3–5 лет.
3. Определение основных задач, решение которых позволит достичь сформулированную цель.
4. Политика управления персоналом (новые структура, штаты, должностные обязанности, организация взаимодействия сотрудников, повышение квалификации, стимулирование и пр.).
5. Управление фондовой и научной работой.
6. Выставочная политика.
7. Развитие культурно-образовательной деятельности.
8. Новые стратегии коммуникации с посетителями.
9. Маркетинговые стратегии музея.
10. Экономическая политика музея (управление бюджетными средствами, привлечение спонсорских средств, грантов и других инвестиций).
11. Управление безопасностью музея.

Приложение 4

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА МУЛЬТИМЕДИЙНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

1 слайд	Название музея (экспозиции, центра)
2–3 слайд	Социально-культурная проблематика музея, города или муниципального округа («Что нас не устраивает?»)
4 слайд	Миссия музея («Что мы хотим?»)
5 слайд	Целевая аудитория нового музея («На кого мы работаем?»)
6 слайд	Эскизный план музея (экспозиции), где разместится, площади («Что будет?»)
7–8 слайд	Этапы создания: концепция, дизайн-проект, строительство или ремонт, создание экспозиций («Как мы собираемся это сделать?»)
9–10 слайд	Система организации культурно-образовательной деятельности («Как мы собираемся работать в новом музее?»)

11–12 слайд	Маркетинговая стратегия нового музея («Как мы будем привлекать в музей посетителей?»)
13–14 слайд	Прогноз увеличения востребованности музея и роста его внебюджетных доходов («Что мы можем получить в итоге?»)

Приложение 5

ТРЕБОВАНИЯ К МУЛЬТИМЕДИЙНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Презентация составляется в программе PowerPoint.
2. Слайды презентации НЕ ПОВТОРЯЮТ речь докладчика, а только иллюстрируют ее.
3. Слайды расположены в соответствии с логикой представляемой концепции.
4. На слайд выводятся ТОЛЬКО ключевой тезис, ключевые цифры, ключевые зависимости.
5. На одном слайде – один тезис (одна мысль). Слайд призван АКЦЕНТИРОВАТЬ внимание, а не дублировать выступление или текст концепции.
6. Оформление слайда:
 - используются шрифты без засечек (Helvetica, Calibri, Futura, Geneva); неудобны для презентации: Times New Roman, Courier, Georgia, Garamond;
 - размер шрифта минимум 36;
 - в заголовках точки не ставятся;
 - недопустим текст, состоящий только из заглавных букв (НАПРИМЕР, ТАК);
 - рекомендуемые контрасты: черный на белом, темно-синий на белом, темно-зеленый на белом, сочно-бордовый на белом, пурпурный на белом; темный фон – белый на черном, на темно-синем; другие цвета лучше не сочетать;
 - акценты: значимое выделять ОДНИМ способом (либо подчеркивание, либо курсив, либо полужирный, либо другой цвет);
 - наличие подложки только в том случае, если рисунок подложки несет смысл.

7. На каждом слайде – одна доминанта: либо крупный рисунок – тогда краткий тезис, либо длинный тезис – тогда мелкий рисунок.

8. Иллюстрации – только хорошего качества. При скачивании из Интернета старайтесь соблюсти авторские права. Лучше всего пользоваться бесплатными фотостоками⁸².

9. Не смешивать фото и клипарт (клипарт – набор графических элементов дизайна).

10. Слайдов должно быть не более 13–15.

11. На последнем слайде – повторить основные цели, которые вы планируете достичь.

12. В тексте не должно быть ошибок – ни орфографических, ни грамматических!

⁸² В помощь стартаперу: 40 бесплатных фотостоков. URL: <https://vc.ru/tribuna/3811-free-photo>.

Список литературы

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Астер Н. Отзыв о посещении выставки Айвазовского в Третьяковской галерее на Крымском валу. URL: <https://goo.gl/MVnUrp> (дата обращения: 01.09.2018).
4. Бонами З. А. Как читать и понимать музей. Философия музея. М. : АСТ, 2018.
5. В помощь стартаперу: 40 бесплатных фотостоков. URL: <https://vc.ru/tribuna/3811-free-photo> (дата обращения: 01.09.2018).
6. Востряков Л. Е. Современный музейный менеджмент // Экология культуры: инф. бюллетень. 2004. № 3. С. 3–22.
7. Гершкович Е. «Выставка — это “горизонтальный” спектакль». Интервью с А. Стерлиговой // ARTANDHOUSES. URL: <https://goo.gl/5M46hE> (дата обращения: 01.09.2018).
8. Гнедовский М. Б. Современные тенденции развития музейной коммуникации (на материале музееведческой литературы капиталистических стран) // Музееведение. Проблемы культурной коммуникации в музейной деятельности: сб. науч. трудов. М. : НИИК, 1989. С. 16–34.
9. Грицкевич В. П. История музейного дела в мире (до конца XVIII в.): дис. ... д-ра культурологии. СПб., 2002.
10. Долгин А. Б. Экономика символического обмена. М. : Инфра-М, 2006.
11. Зуев С. Э. Социально-культурное проектирование. Ижевск : [б.и.], 2003.
12. Исследование музейной аудитории: метод. пособие. М. : Проспект, 2013.
13. Калугина Т. П. Художественный музей как феномен культуры. СПб. : Петрополис, 2008.

14. Короткова А. В. «Музеи в движении»: история и функции музеев в книге Эдварда и Мэри Александер // Вестник РГГУ. Сер. «Культурология. Искусствоведение. Музеология». 2009. № 15. — С. 267–274.
15. Котлер Ф. Маркетинг от Ф до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 9-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2017.
16. Лещенко А. Г. Кеннет Хадсон о социальной истории музеев // Вестник РГГУ. Сер. «Культурология. Искусствоведение. Музеология». 2008. № 10. С. 241–250.
17. Линн Н. Похищение Европы: Судьба европейских культурных ценностей в годы нацизма. М. : Логос, 2001.
18. Лорд Б., Лорд Г. Д. Менеджмент в музейном деле. М. : Логос, 2002.
19. Маклюэн Г. М. Понимание медиа: внешние расширения человека. М. ; Жуковский : Канон-пресс-Ц : Кучково поле, 2003.
20. Мир музея : иллюстр. худож. и истор. журн. URL: <http://www.mirmus.ru> (дата обращения: 01.09.2018).
21. Мирошниченко А. Форматы подачи и упаковки контента в условиях медиаконвергенции // Slon. URL: <https://goo.gl/Lc1xi8> (дата обращения: 01.09.2018).
22. Музееведческая мысль в России XVIII—XX веков : сб. документов и материалов. М. : Этерна, 2010.
23. Музеи. Маркетинг. Менеджмент. М. : Прогресс-Традиция, 2001.
24. Музей и посетитель. М. : НИИК, 1975–1978. Вып. 1–3.
25. Музей истории Екатеринбурга. Екатеринбург : Автограф, 2010.
26. Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. М., 2012.
27. Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. М., 2015. Вып. 2.
28. Музейное дело в России. М. : ВК, 2003.
29. Музейное проектирование. М. : Рос. ин-т культурологии ; Лаборатория муз. проектирования, 2009.
30. Основы музееведения : учеб. пособие. 2-е изд, испр. М. : URSS : ЛИБРОКОМ, 2009.

31. Панас К. И. Художественный музей Метрополитен. М.: Искусство, 1982.
32. Пасс К., Лоус., Пендлтон Э., Чедвик Л. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский, англо-русский. М. : Вече : АСТ, 1998.
33. Петухов Д. В. Стратегический менеджмент. Часть 1. Курс лекций. URL: <https://goo.gl/kXc61M> (дата обращения: 01.09.2018).
34. Поляков Т. П. Мифология музейного проектирования или «Как делать музей?» — 2. М. : Рос. ин-т культурологии, 2003.
35. Розенблюм Е. А. Проектирование музейной экспозиции // Художник в дизайне. М. : Искусство, 1974.
36. Российская музейная энциклопедия. URL: <https://goo.gl/Ei49j8> (дата обращения: 17.03.2014).
37. Руководство по исследованию посетителей музея. М. : Политехнический музей, 2016.
38. Скотт Д. Новые правила маркетинга и PR: как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем. М. : Альпина Паблишер, 2011.
39. Справочник руководителя учреждения культуры : электрон. журн. URL: <http://e.rukulturi.ru/> (дата обращения: 01.09.2018).
40. Сундиева А. А. Музейная профессия сегодня // Вестник РГГУ. Сер. «Культурология». 2007. № 10. С. 33–41.
41. Тихонович Л. «Имидж и репутация — дело всех сотрудников»: как грамотно вести PR-политику. Интервью с П. Августиним // Филантроп. URL: <https://goo.gl/xjZPVi> (дата обращения: 17.03.2014).
42. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М. : Вильямс, 2007.
43. Траут Д., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб. : Питер, 2007.
44. Тулган Б. Быть начальником — это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
45. Турьинская Х. М. Музейное дело в России в 1907–1936 годы. М. : Ин-т этнологии и антропологии РАН, 2001.
46. Управление музеем: практ. руководство. Париж : ИКОМ : UNESCO, 2004.

47. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. Киев : София ; М. : Гелиос, 2002.
48. Флоренский П. Сочинения. В 4 т. Т. 2. М. : Мысль, 1996.
49. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М. : Классика–XXI, 2011.
50. Шляхтина Л. М. Основы музейного дела: теория и практика: учеб. пособие. М. : Высш. шк., 2005.
51. Шуберт К. Удел куратора. Концепция музея от Великой французской революции до наших дней. М. : Ад Маргинем Пресс, 2016.
52. Щербакова А. Тексты в музее. Для кого они? // Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. М., 2012. С. 44–54.
53. Эко У. Имя розы. СПб. : Симпозиум, 2000.
54. Юренева Т. Ю. Западноевропейские естественно-научные кабинеты XVI–XVII веков // Вопросы истории, естествознания и техники. 2002. № 4. С. 765–786.
55. Юренева Т. Ю. Музеи мира: история и коллекции, шедевры и раритеты. М. : Эксмо, 2011.

Расим Назипов

Музейный менеджмент: история и современные практики

Редактор *Виктория Сайфутдинова*
Верстка *Екатерины Уткиной*

Издательство «ИНТМЕДИА»
620100, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева 84/2, оф. 7
E-mail: intmedia@bk.ru

Отпечатано в ООО Универсальная Типография «Альфа Принт»
620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, д. №2Ж.
alfaprint24.ru

Формат 60×84/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 7,32. Тираж 200 экз.
Подписано в печать 01.11.2018.