



Лаборатория
музейного
проектирования

Российский институт культурологии

Музейное проектирование

Москва, 2009

УДК 379.4
ББК 79.1
М 89

Печатается по решению секции «Историко-культурное наследие» Ученого совета
Российского института культурологии

Ответственный редактор — **А.А.Щербакова**
Составитель — **А.В.Лебедев**

Рецензенты: **Н.В.Толстая, Н.Ю.Юренева**

Дизайнер — **П.А.Лебедев**

Музейное проектирование. / Отв. ред. А.А.Щербакова,
сост. А.В.Лебедев. М., 2009.— 256 с.

© Лаборатория музейного
проектирования, Российский институт
культурологии, 2009
ISBN 978-5-93719-074-1

Оглавление

7 От авторов

Теория

- 11 **А.В.Лебедев.** О природе музейного проектирования
25 **А.А.Артамонов.** Музей и социокультурные проекты
58 **В.Ю.Дукельский.** Проектирование музейной экспозиции

Технологии

- 77 **А.В.Лебедев.** Виртуализация музея или новая предметность?
98 **А.А.Артамонов.** Проектный семинар: технология или искусство?
118 **Н.Г.Копелянская.** Музейные конкурсы: от фабрики «звезд» к эре «звездных войн»

Практики

- 143 **В.Ю.Дукельский.** Проектирование корпоративных музеев
167 **Н.Г.Никитина.** Единство ландшафта, эскиза и действия
184 **М.Ю.Юхневич.** Экологический проект «Помой-ка!»: почему, как, с каким результатом

История

- 207 **М.А.Хрусталева.** Из истории проектирования музейных зданий
234 **А.А.Щербакова.** Из истории музейного проектирования в России

255 Об авторах

От авторов

Впервые за все время существования Лаборатории музейного проектирования название выпускаемого сборника совпало с ее собственным. Предыдущие сборники имели свою специализацию, которая хотя и шла в русле ключевых компетенций Лаборатории, но никогда не совпадала с ними полностью.

«Grow — fix, grow — fix», — так гуру менеджмента определяют основной принцип поступательного развития организации. На пороге своего 25-летия Лаборатория переживает время «fix» — стремление разглядеть сквозь призму своей деятельности актуальный контекст проектных практик, логику их развития, становящуюся трендом, основные модули «проектной сборки», а также свое место, роль и миссию в пространстве музейного проектирования. Другими словами, сборник «Музейное проектирование» задуман как «интерфейс» Лаборатории, призванный не только предъявить контекст актуальных проектных практик, но и стать первым опытом ее рефлексии.

Возникшая на излете советской эпохи в недрах НИИ культуры МК РФ и РАН Лаборатория музейного проектирования явилась весьма успешным и жизнеспособным проектом. Ее деятельность началась в драматическую эпоху модернизации отечественных музеев, маркированную серией выпускаемых Лабораторией сборников «На пути к музею XXI века». Это был «героический период» жизни Лаборатории. Героический не в смысле необходимости «закрывать амбразуру своим телом», но в смысле продвижения новой рамки: проектная, научная, аналитическая, консалтинговая, тренинговая, экспертная, образовательная деятельность Лаборатории поднимала целину культурного поля постсоветского музейного пространства, геогра-

фией которого стала вся страна — Калининград и Чукотка, Сочи и Соловки, Центр и Поволжье, Урал и Сибирь.

Сегодня героические сценарии подходят к концу. Однако выражение «*музеи России в переходный период*» не утратило своей актуальности, похоже, становясь устойчивым оборотом русской речи. Содержание «новой серии» переходного периода отечественных музеев продиктовано уже не постсоветскими, но постиндустриальными реалиями.

Что это за реалии?

Находясь на переднем крае ментальных подвижек, отечественный музей столкнулся на рубеже веков с *иным типом проблем*, отличным от постперестроечных реалий выживания, вхождения в рынок и идеологической конверсии. Если *вчера* музейный проект по преимуществу сводился к созданию «интерьера» экспозиции как уникального произведения искусства, залогом успешности которого был талант сценариста и художника, *сегодня* — это сложный продукт, интегрированный в долгосрочные социально-экономические программы развития, являющийся результатом консолидированных усилий и всякий раз уникальным сплавом символического, социального, культурного и инвестиционного капиталов. Залогом его успешности становятся гуманитарные технологии. Если *вчера* виртуальная реальность играла в музейном проектировании вспомогательную роль, *сегодня* — это его полноправный, а в ряде случаев и главный герой. Если *вчера* проектная логика «умещалась» в рамках отраслевой профильности, сегодня она все чаще выходит из «отсека» специфической области академического знания в пространство нелинейных гипертекстовых связей синтетического знания и интегрированного музея. Если *вчера* музейный проект только оживлялся интерактивными приемами, *сегодня*

краеугольным камнем музейного проектирования является интерактивная модель, основанная на отказе от стереотипов «обслуживания» пассивного потребителя и представлениях о человеке как носителе культуры и участнике культурных процессов. Если *вчера* музейное проектирование видело в бизнесе лишь потенциального спонсора, *сегодня* бизнес становится активным заказчиком музейных проектов, а креативные индустрии — питательной средой музейных инноваций.

Приведенный ряд оппозиций, не претендуя на полноту, указывает на существенные коррективы, внесенные в практику музейного проектирования постиндустриальной реальностью, мейнстримом которых стала *технологизация* проектных практик, установившая новую планку профессиональных компетенций в сфере гуманитарных, управленческих и информационных технологий. Музейное проектирование становится сложным интегрированным процессом, требующим консолидированных усилий команды профессионалов, а реализация музейного проекта — технологической цепочкой, сочетающей нетиражируемый креатив с трансфером технологий. Проектная практика Лаборатории за порогом XXI века в полной мере отразила этот новый контекст, соединив опыт работы в команде с глубиной специализации, эксклюзивные практики с передачей экспертных знаний.

Настоящий сборник задуман как зеркало рефлексии актуального опыта Лаборатории. В связи с этим становится понятным желание авторов сделать сборник не просто набором статей, объединенных единой темой, а, скорее, чем-то вроде практического пособия. Или *proto*-пособия. Под этим подразумевается определенная тематическая полнота и согласованность авторских позиций. О степени ее успешности вы можете судить сами, прочитав сборник...

Теория

О природе музейного проектирования

А.В.Лебедев

Любой управленец имеет дело с тремя процессами: функционированием, воспроизводством и развитием. Применительно к музею это означает следующее. Если музей открыт, принимает посетителей, хранит фонды и через 10 лет будет работать в том же месте, также принимать посетителей и успешно хранить фонды, значит, он нормально *функционирует*. Если музей имел одно здание, где помещались отделы истории и природы, а потом освоил второе и перенес туда историческую экспозицию, а расширенную природную оставил в старом, это означает, что в музее налажено *воспроизводство* (или расширенное воспроизводство). И только если музей занялся чем-то качественно новым, как, например, краеведческий музей в Анадыре, который первый в России создал постоянную экспозицию медиа искусства¹, то мы имеем основание предположить, что в музее идет процесс *развития*.

В жизни любого, самого передового учреждения львиную долю составляют функционирование и воспроизводство. Их обеспечивает известная управленческая технология, именуемая планированием. Ведь по определению планирование — это управление операциями. А *проектирование* — это управление инновациями. Его и не должно быть много, ибо слой развития всегда тонок. В нем сосредоточены

1 Подробнее о медиа экспозиции «Точка отсчета» см. в статье А.В.Лебедева «Виртуализация музея или новая предметность?» в настоящем сборнике.

многие риски. Грамотно составленный план обязательно будет реализован. А проект — даже самый яркий и продуманный — имеет лишь шансы на успех. И все же идти на эти риски необходимо. Ибо, как известно, если мы перестанем думать о будущем, его у нас и не будет.

Перед любым музеем время от времени встают задачи, которые невозможно решить в плановом порядке. В этот момент дирекция начинает мучиться над почти гамлетовским вопросом: разработать проект силами своих сотрудников или прибегнуть к услугам специализированных организаций? Кто прав: музей «Мелихово», самостоятельно реализовавший проект «Земский врач Чехов», или Музеи Московского Кремля, передавшие не только проектирование, но и все работы по созданию экспозиции в колокольне Ивана Великого в руки внешних исполнителей? — Думаю, правы и те, и другие. В конечном счете, решение об избрании того или иного способа действий должно определяться *масштабом* проекта. И действия директоров названных музеев в этом смысле были адекватными уровню решаемых задач. Ведь в данном случае масштаб проектов задавался внешними обстоятельствами: одно дело создать камерную экспозицию из 15 предметов и оборудовать фельдшерский пункт в скромном усадебном флигеле, другое дело — музеефицировать уникальный памятник архитектуры XVI века, расположенный в центре Московского Кремля.

Однако приведенные примеры, скорее, исключение, чем правило. В большинстве случаев масштаб проекта задается не столько внешними обстоятельствами, сколько *уровнем амбиций* музея. И тут мы сталкиваемся с проблемой, которую применительно к отечественному музейному делу можно назвать типовой. Это — несоответствие высоко-

го уровня запросов и низкой степени готовности вкладывать в проект значительные ресурсы (не только финансовые, но и иные). К сожалению, данная ситуация имеет глубокие исторические корни. Долгие годы наших музейщиков приучали жить на полном самообеспечении, делая все «на коленке». Но героические времена, когда музейную экспозицию можно было слепить из фанеры и гофрокартона, канули в невозвратное прошлое. Когда-то считалось, что главное — идея, а из чего и как сделано — дело десятое. Сегодня это не так. Выросло качество жизни, изменился культурный обиход и, как следствие, система ожиданий музейного посетителя. Когда дома, в офисе, универмаге, на вокзале человек видит евроремонт — нельзя создать хорошую экспозицию из плохих материалов. И если уж мы помещаем в нее витрину, она должна быть не магазинной — с распашными дверцами на передней плоскости, и сделана должна быть не из ДСП. А если в музейных залах стоит компьютер, он должен быть современным — не уступающим компьютеру в школе и в Интернет-кафе.

Дело не только в изменившихся стандартах на материалы и оборудование. В музей приходят для удовольствия, а не по обязанности (экскурсии для солдат — особый случай). Поэтому принципиально важным становятся комфортность и качество среды — сколько человек «без обязательств» может в ней пробыть.

Уровень технологий настолько возрос, что целый ряд функций музей вынужден отдавать внешним исполнителям. Сегодня по-настоящему значимые результаты можно получить только в том случае, когда к сотрудничеству привлекают серьезных профессионалов. Это не означает, что авторов концепций, сценаристов, дизайнеров и т.п. всегда необходимо призывать извне. Но следует реально оценивать собственные возможно-

сти, четко понимать, что ты способен сделать сам, а где без приглашенных специалистов не обойтись. И связано это с ответом на очевидный вопрос: «На какое качество итогового продукта мы претендуем?» — Если предел наших мечтаний — создать экспозицию не хуже, чем в соседнем краеведческом музее, то для этого не надо выписывать из Австрии Дитера Богнера. Нужно учиться проектированию и делать ее своими силами. Ну а уж если мы хотим превратить бывшее здание железнодорожного вокзала в Музей Орсэ, тогда...

В любом случае следует отдавать себе отчет, что проектирование — особый род занятий. Близость профессий *музейного работника* и *музейного проектировщика* мнимая. У них единый объект, но разные предметы деятельности. И соотносятся они друг с другом приблизительно так же, как профессии *моряка* и *кораблестроителя*. Кроме того, проектирование, как и спорт, требует постоянного поддержания формы, насмотренности, натренированности глаза на лучшие образцы, знания современных зарубежных практик. Хочешь достичь результатов пусть не мирового, но хотя бы областного уровня — упражняйся ежедневно. А музейный сотрудник, даже прошедший специальное обучение и имеющий за спиной проектный опыт, все равно занимается проектированием от случая к случаю. Ведь у него есть круг должностных обязанностей, среди которых проектирования не значится. Поэтому успешные попытки выращивания в серьезного проектировщика внутри музейного коллектива сравнительно немногочисленны. Но подобные примеры есть, и они достаточно поучительны. Обычно в проектирование приходят случайно — желая испытать собственные силы или по заданию музейной администрации. Те немногие, которые оказались успешными на новом поприще, как правило, входят во вкус и постепен-

но превращаются в профессионалов, то есть уходят из сферы традиционных музейных занятий в *другую профессию*. Происходит это и в тех случаях, когда человек остается в музее, продолжая получать зарплату хранителя или экскурсовода. В этой ситуации для музея нет ничего драматичного: серьезный проектировщик в своих рядах может оказаться весьма полезным. Но, подталкивая своего сотрудника в сторону нового поприща, директор музея должен предвидеть возможные последствия. Конечно, у человека может и не получиться. Но если получится, то из этого прекрасного далека еще никто не возвращался...

Что же такое музейное проектирование? В чем его природа? Что это — интуитивное творчество или четкая система знаний и навыков? — В общем виде ответ понятен: и то, и другое. Но — увы! — данный ответ столь же точен, сколь и бесполезен. Ибо ни в коей мере не открывает завесы над другим вопросом: как научить музейному проектированию? Или спросим еще жестче: можно ли рассматривать музейное проектирование как *технология*?

По определению «технология — это формализованное описание деятельности, включающее набор ресурсов, инструментов, приемов их использования, и способов организации производства — необходимое и достаточное для воспроизводства процесса получения определенных продуктов, предметов, услуг, изменений или любых иных значимых результатов с заранее заданными параметрами». Ключевым в данном определении является слово *описание*. Если я описал свою деятельность таким образом, что другой человек, пользуясь моим описанием, может создать продукт со сходными параметрами (в том числе — качественными), значит, я создал технологию.

Наверное, в чем-то воображении может нарисоваться следующая картина: некий опытный проектировщик, создавая музей, так ловко описал свои действия, что в дальнейшем любой человек, глядя в эту бумагу, может создать собственный музей, не хуже «оригинала». Отдавая дань красоте и стройности этого образа, позволим себе все же усомниться в его реалистичности. И дело не в том, что «не хуже», в культуре, где очень много строится на встрече с новым, — это всегда хуже. Хотя и в этом тоже!..

Главная же причина в том, что музей — штучный продукт. По своей тематике, местоположению, коллекции музеи всегда уникальны. Поэтому нельзя написать концепцию музея вообще. Можно написать концепцию музея-заповедника «Ростовский кремль» или стратегию развития Музея Л.Н.Толстого. А вот стратегию музея вообще — нельзя.

Сильно разнятся и задачи, встающие перед музейным проектировщиком. Когда компания «Татнефть» заказывает музей для нового офисного здания, то она желает не столько вспомнить о славном боевом прошлом, сколько конструирует будущее — хочет получить в руки эффективный инструмент корпоративного развития. Но вообще-то музей — это социальный институт, который рассказывает о настоящем и отвечает на жгучие вопросы дня сегодняшнего. В этом смысле музей всегда создается под решение каких-то задач современности, в первую очередь, социальных и социокультурных. Поэтому говорить об *идеальной* модели музея довольно сложно. Понятие *стандартов* здесь относится, скорее, к качеству выполнения работ, чем к их содержанию.

Но не будем впадать и в другую крайность, утверждая, что в основе музейного проектирования лежит некое эзотерическое знание. Жизнь убеждает, что это знание пере-

даваемо. Другое дело, что в нем имеются разные уровни и соответствующий им инструментарий.

Самым простым инструментом являются публикации. Прежде всего, это серия сборников Лаборатории музейного проектирования, один из которых сейчас у Вас в руках. Пока не началось нынешнее столетие, она называлась «На пути к музею XXI века». Сейчас уже нет этого названия, но смысл остался прежним: в них рассказывается о новых управленческих технологиях в музее. После того, как книги расходятся, их полный текст выкладывается на сайте Лаборатории². Еще один наш ресурс — сайт «Музей будущего»³. Там скапливается информация обо всех формах нашей деятельности. В то же время это сайт-справочник, где собраны основные статьи по музейному менеджменту и проектированию, приводятся примеры, рассказывается о различных формах образования. И здесь мы вплотную подходим к разговору о преподавательской деятельности — втором инструменте передачи знаний по музейному проектированию.

Преподавание занимает значительное место в работе сотрудников Лаборатории. С 2000 года автор этих строк провел около полусотни проектных семинаров и тренингов, что, согласитесь, немало. В особенности, если учесть, что для меня педагогическая деятельность — не основная профессия. Приходится делать два дела сразу, и в некотором смысле у нас нет выбора: обучить музейному проектированию может только практикующий проектировщик. Как сказал один мой коллега: «Я бы с удовольствием бросил все и занялся исключительно преподавательской работой. Но через пару лет мне нечего будет преподавать...».

2 См. на сайте Лаборатории музейного проектирования [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://future.museum.ru/lmp/books/collection.htm>

3 Музей будущего: информационные технологии и культурное наследие [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://future.museum.ru>

При этом спрос на проектные работы явно превышает наши физические возможности. Сегодня мы уже нередко вынуждены говорить заказчику, что, например, в ближайшие полгода не можем заняться его музеем. Возможно, дело тут в том, что мы — не производственная фирма, а сотрудники научно-исследовательского института. Поэтому мы делаем единичные, уникальные проекты, для нас главное — инновационность. Если же задачу можно решить в логике «конструктора», собрать «из готовых модулей», то мы стремимся эту технологию передать, обучить людей, чтобы они сделали задуманное своими руками.

С образовательными программами (магистратура, профессиональная переподготовка, проектно-аналитические семинары) имеет место обратная ситуация: наше предложение явно опережает спрос. Если речь идет о несложном проекте, то с финансовой точки зрения, музею выгоднее вырастить проектировщика в своем коллективе, чем пользоваться услугами внешних исполнителей. Но это требует времени. А у нас ведь на вопрос «Когда вам нужно?» чаще всего отвечают: «Вчера!». Не осознавая, что тем самым расписываются в собственном неумении планировать. И учить людей тоже стоит заблаговременно.

Вот ведь парадокс: скудно живут наши музеи, трудно живут. А те небольшие деньги, что есть, тратят крайне неэффективно. Приведу пример типовой ошибки из области информатизации. Сидит какой-нибудь музейный директор и думает: надо бы нам модернизировать экспозицию — поставить информационные киоски, плазменные панели повесить, проекторы всякие... Только где денег взять? И вдруг счастье привалило: спонсор нашелся или собственное начальство расщедрилось. И начинает наш

директор лихорадочно закупать компьютеры. А когда компьютеры куплены, наступает внезапное озарение: ведь для всей этой красоты нужны какие-то специальные мультимедиа программы, связанные непосредственно с собранием нашего музея! И их заказывают — хорошо, если серьезным специалистом по разработке музейного мультимедиа, а не ближайшей студии web-дизайна. Но в любом случае — программы заказывают *под уже существующую технику*. В результате техника остается недогруженной процентов на 80. Супермощный дорогой компьютер крутит фильм, который с тем же успехом мог показывать дешевенький видеопроигрыватель. Если же идти обратным путем, т.е. *закупать технику под мультимедиа*, это будет стоить много дешевле. Как известно, вещи в поход надо собирать не по принципу «это нам может пригодиться», а по принципу «без этого мы не сможем обойтись». Конечно, всем тонкостям музейного проектирования не обучишься в ходе пятидневного семинара. Но азбуку профессии можно освоить достаточно быстро. На уровне, достаточном для того, чтобы не совершать подобные ошибки.

Куда более трудная для обучения материя — овладение специфическим музейным языком. В основе музейной природы лежит реальный предмет. И любая экспозиция — это рассказ через предметы. При этом далеко не все музейные экспонаты уникальны. Но вот что характерно: если вы посмотрите библиографическое описание книги, составленное в трех разных библиотеках — оно будет одинаковым. А если возьмете описание одного и того же предмета в трех музеях, оно будет разным. Например, пистолет первой половины XIX века. В музее оружия он будет описан с точки зрения своих технических характеристик: дальность стрельбы, скорострель-

ность и т.п. В мемориальном музее его опишут в связи с личностью — тому-то принадлежал, так-то использовался. В музее сражения он будет описан в связи с местом, где он был найден. Экспонат есть средство рассказа. А музей — это такой специфический язык, где говорят не словами, а предметами. Идеальная музейная экспозиция, с моей точки зрения, — это экспозиция, где не нужны этикетки. Где сами предметы передают нам некоторую историю. Тут и возникает *музейная коммуникация*. Это может быть коммуникация посетителя с автором экспозиции,⁴ или посетителя с создателем (владельцем) предмета,⁵ и, наконец, самая сложная — межкультурная коммуникация.⁶

- 4 Классический пример подобного «авторского» музея — экспозиции, созданные по пушкинским мотивам в Михайловском и Тригорском. Посетитель приезжает в Пушкинские горы, чтобы «пообщаться» с поэтом, но в реальности ему преподносят «рассказ» о Пушкине в исполнении С.С.Гейченко. При этом проректное мастерство Гейченко оказалось столь велико, что гость не замечает подмены. Многие покидают Михайловское с полным ощущением того, что побывали в мемориальном музее. Притом, что в экспозиции нет ни одного аутентичного предмета, а все усадебные постройки — новоделы ХХ столетия.
- 5 Многие объекты становятся музейными предметами не благодаря собственным свойствам, а через историко-культурный контекст (например, ручка, которой подписан важный международный договор). В данной категории экспонатов чрезвычайно любопытны вещи, созданные руками меморируемой личности — сапоги, сшитые Л.Толстым (музей-усадьба «Хамовники»), мебель, сделанная А.Блоком (музей-усадьба «Шахматово»), и т.п. Надо сказать, что Блок был весьма заурядным столяром, а Толстой — плохим сапожником. И думаю, что фраза: «Ну, так бы и я смог», — вертится у многих на языке. В результате возникает эффект «примеривания на себя», совершенно невозможный относительно творческих достижений названных литераторов. Герой сходит с котурнов, становится более близким и понятным посетителю.
- 6 Так, например, рассматривая испанские фрески и иконы романского периода в Музее искусства Каталонии (Барселона), можно многое уяснить для себя в искусстве Византии и Древней Руси домонгольского периода.

Нельзя обойти вниманием еще одну проблему: не всякий реализованный проект можно считать успешным. Мы открыли новый музей: отличное помещение нашли, прекрасные экспонаты собрали, необходимые ставки выбрали. Только в него никто не ходит... Это успешный проект?

Вопрос о том, что такое успех в музейном проектировании имеет отношение не только к проектным технологиям. Я бы сформулировал его шире: что является результатом культурной деятельности? Ведь у нас в виде результата часто предъявляют сам процесс предоставления услуги: «мы прочли 6 лекций», «мы провели 34 экскурсии». Хотя если попытаться использовать этот прием в других сферах деятельности, недолго прослыть и сумасшедшим. Представьте себе, у врача спрашивают: «К вам обращался больной N. Каковы результаты лечения?». А врач отвечает: «Я ему дал 34 таблетки...». Или такой «результат» борьбы с огнем: «В тушении участвовало пять пожарных расчетов, два пенообразователя, на очаг возгорания вылита 20 тонн воды». — Мне кажется, любой, услышав подобный отчет, немедленно спросит: «А пожар-то потушили?»

В нашей отрасли часто говорят о том, что произведено, а не о том, что изменено в жизни города, села, сообщества тем или иным культурным действием. А если уж опишут результат, то обязательно в неизмеримых категориях — «патриотическое воспитание», «эстетическое удовольствие»... И проблема, конечно же, не в том, что кто-то возражает против воспитания. Воспитывайте на здоровье! Проблема в том, как измерить результат этой деятельности. Сумеете начертить график развития вкуса? Можете в точных цифрах показать насколько возросло чувство патриотизма? — Не можете, тогда придется отчитываться количеством экскурсий. Но, не будем лукавить, ведь это тоже иллюзия. Есть количество посетите-

лей, а есть качество посещения. И может лучше меньше, да лучше? Только мы опять попадаем в замкнутый круг: ставка на высокое качество возможна, если его можно измерить и внятно предъявить. А пока мы не умеем этого делать, музеи будут финансировать так, как их финансируют. И когда станут определять систему «национальных проектов», то культуру забудут, хотя для всего мира один из главных вкладов России — это именно ее культура. А на «внутреннем рынке» у нас такого приоритета нет! Почему так? — Потому что, когда Минэкономразвития говорят: дайте нам денег на патриотическое воспитание и эстетическое удовольствие, оно только руками разводит. Ибо чего нельзя измерить, того нельзя и оплатить. К сожалению, сфера культуры пока не научилась предъявлять то, что она делает, в виде социально значимых результатов.

Представим себе следующую ситуацию: в деревне N сохранилась старая мельница. Ее превратили в объект музейного показа. Если Вы обратитесь к «среднестатистическому» музейному работнику с вопросом: «Зачем это было сделано?», то в ответ услышите вдохновенный рассказ об исторической значимости и архитектурных достоинствах упомянутой мельницы. И это прекрасно. Только не имеет отношения к результативности проекта. При оценке результата куда важнее другое: что изменилось в жизни деревни N оттого, что там появился музейный объект. Если благодаря нему увеличился поток туристов и ощутимо возросли доходы населения, то этот проект успешен вне зависимости от того, является ли упомянутая мельница шедевром деревянного зодчества или заурядной постройкой начала прошлого века.

Современные рынки (в первую очередь — рекламные) используют две формы оценки результатов: деньги и привлеченное внимание. И если вопрос о деньгах примени-

тельно к музею не столь однозначен, то привлеченное внимание — это уж точно наше. Умение перевести музейный проект на язык коммерсантов и чиновников, способность опредметить результат — неотъемлемая часть проектных технологий. Ибо на это завязано финансирование.

Музейщики — не самая простая аудитория для обучения проектированию. Существует два основных типа человеческой ориентации — ценностная и целевая. В музейном сообществе первая явно преобладает. Ориентация на ценности имеет массу достоинств, но обладает одним недостатком: она, как правило, повернута в прошлое. А проектирование смотрит в будущее, в его основе лежит целеполагание. Если музейщик говорит: «Я храню вечное и прекрасное, чтобы оно жило в веках» — это очень благородно, но для проектировщика это не цель. Тут нет проекта. Это просто поэтически описанная рутинная работа хранителя. А вот если сотрудники говорят, что их музей работает, чтобы на 20 процентов снизить отток молодежи из города — это уже цель. Цель деятельности музея может состоять в том, чтобы изменить к лучшему жизнь города или региона. В этой логике работает «Ясная Поляна», которая активно занимается развитием территории, начиная с самого села Ясная Поляна и заканчивая Тульской областью в целом. Вдумайтесь в такой факт: этот музей на протяжении ряда лет был единственной организацией в Тульской области, создающей новые рабочие места для людей с высшим образованием.

Трудно и медленно, но позитивные сдвиги все же происходят. Начинает сказываться наша интегрированность в европейские процессы. Люди начали ездить, видеть, читать зарубежную литературу, эту литературу стали переводить. «Влиятельные музеи» Кеннета Хадсона — настольная книга любого музейного проектировщика, вышла в 1987 году,

а в русском переводе — в 2001-м. Разрыв в 14 лет. Это приблизительно и есть срок отставания нашего музейного дела от мировых процессов. Но мы нагоняем. И если судить по высшим достижениям, все не так уж плохо: есть у нас несколько музеев, которые не уступают лучшим западным образцам. А вот средний уровень пока очень слабый. И главная проблема не в том, что у нас мало музеев экстракласса — их везде мало. Проблема в том, что у нас мало профессионально сделанных музеев среднего уровня. Космическую ракету не хуже американской мы соорудить можем, а вот сконструировать пристойный легковой автомобиль пока не получается...

Музей и социокультурные проекты

А.А.Артамонов

Современный музей и социальная среда

Зачем музеям социокультурные проекты? Спустя 7 лет после выхода статьи В.Ю.Дукельского «Культурный проект: от замысла до реализации»⁷ мы вновь обращаемся к этой, не потерявшей свою актуальность, теме. Почему? В конце XX века российские музеи вместе со всей страной преодолевали последствия кризиса 1998 года — искали альтернативные источники ресурсов, осваивали технологии социокультурного проектирования, получали гранты, создавали музейные кафе и гостиницы, осваивали производство сувениров и музейного мультимедиа, создавали виртуальные филиалы, сайты, новые экспозиции, противостояли рейдерским захватам — словом, жили полноценной, современной жизнью, постепенно входя в эпоху «стабильности» и сверхвысоких цен на нефть. Вместе с ростом нефтяных цен у музеев постепенно отбирались не-свойственные им функции⁸ и пропадало желание проектировать. И когда уже почти казалось, что проектные технологии как способ развития музея и территории можно не рассматривать, потому что при цене на нефть в 145 долларов за бочку государство просто обязано было благодетельствовать сферу культуры, когда государство уже подняло с колен индустрию кино и вот-вот, еще чуть-чуть, и дошло бы до музеев, как грянул кризис. А кризис — это всегда возможность. Это

- 7 См.: Дукельский В.Ю. Культурный проект: от замысла до реализации // Музей будущего: информационный менеджмент. Составитель А. В. Лебедев. М.: Прогресс-Традиция, 2001
- 8 Об этом, в частности, убедительно пишет директор Владимиро-Суздальского музея-заповедника А.А.Аксенова: См. Аксенова А. Музейный сервис в интересах посетителей // Музей, №5, 2008, с. 31

время, когда проектные технологии возвращаются. Именно поэтому так уместно о них вспомнить. Но для начала хотелось бы уделить внимание описанию ситуации, в которой находятся отечественные музеи.

Система проектного финансирования

За сравнительно короткий период к концу 1990-х годов в России достигла апогея деятельность международных фондов, финансирующих проекты как в культуре в целом, так и в музейной сфере в частности. В первую очередь это относится к институту «Открытое общество» (фонд Сороса), который в самые неблагоприятные для отрасли культуры годы потратил на ее поддержку десятки миллионов долларов, профинансировав в рамках различных конкурсов сотни проектов музеев, библиотек и архивов. Поддержку проектов в области современного искусства оказывал фонд Форда. Программой поддержки высшего образования (HESP, Будапешт) и фондом МакАртуров финансировались образовательные проекты в области менеджмента культуры и социокультурного проектирования. Более тысячи музейщиков прошли через новую образовательную форму — проектно-аналитические семинары, несколько сотен — получили профессиональную переподготовку по западным стандартам.

Завершению деятельности фонда Сороса на территории России сопутствовал ряд важных изменений в области проектного финансирования музеев. К ним можно отнести как появление президентских и губернаторских грантов в виде средств, выделяемых на конкурсной основе на поддержку инициатив в области культуры, охраны культурного наследия, библиотек и музеев, так и негосударственных инициатив в области финансирования музейных проектов.

К этим инициативам в первую очередь относится конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире», организованный благотворительным фондом В. Потанина,⁹ конкурс «Научный музей XXI века», который проходит при поддержке фонда «Династия»,¹⁰ и ряд программ фонда культурных инициатив М. Прохорова, направленных на развитие Красноярского края, а с совсем недавнего времени — Уральского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.¹¹ Разворачивается программа «Музеи русского Севера», организованная компанией «Северсталь». Европейский союз также поддерживает ряд музейных проектов, имеющих социально-культурную направленность, в частности — проект музея-заповедника «Ясная поляна» по возрождению исторического города Крапивна.

Всё это, за исключением ухода фонда Сороса — позитивные изменения, однако важно сказать, что:

- проектное финансирование музеев так и не стало системой;
- общими усилиями всех частных доноров ежегодно поддерживается лишь несколько десятков заметных музейных проектов;
- по сравнению с зарубежной, в частности британской ситуацией, где число благотворительных фондов, поддерживающих музейные проекты, измеряется многими сотнями, а число поддерживаемых проектов в год — многими тысячами, менее десятка отечественных фондов — это даже меньше, чем капля в море;

9 См. на сайте Благотворительного фонда В.Потанина [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://museum.fondpotanin.ru>

10 См. на сайте Фонда Дмитрия Зимина «Династия» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.dynastyfdn.com/grants/museums>

11 См. на сайте Фонда Михаила Прохорова [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://prokhorovfund.ru>

- с 1 января 2009 года грантовые средства всех, за очень редким исключением, зарубежных благотворителей, облагаются налогом в 21%. Это приведет и к уходу из России ряда благотворительных организаций и к существенному сокращению деятельности оставшихся.

Система измерения результатов

Не меньшую проблему как для обычной, так и для проектной деятельности музеев представляет модель бюджета, ориентированного на результат (БОР). По поводу положительных и отрицательных качеств БОР написано много, но не сказано главного: сфера культуры, вместе со сферой образования, относятся к таким типам деятельности, где собственно результат сформулировать очень трудно: зачастую он возникает не сразу после того, как посетитель пришел в музей, посмотрел фильм или спектакль, а значительно позже (скажем, школьник, посмотрев экспозицию авиадвигателей в Музее науки, становится авиаконструктором — как это измерить? Как удостоверить и подтвердить эту связь?) И что делать с тем, что результат «случился» в другой отрасли? Язык и логика бизнеса, проникшие как в сферы государственного управления, так и в сферу культуры, ставят прямые и краткосрочные задачи и диктуют необходимость в нахождении средств и способов быстрого измерения результатов деятельности — ведь что, по логике бизнеса, невозможно измерить, то невозможно и оплатить. А значит, не предъявив результата своей деятельности в этом языке, музей обречен на ресурсный голод и стагнацию, действуя при этом в строгом соответствии с Законом о музейном фонде Российской Федерации и музеях Российской Федерации (статья 20):

«Целями создания музеев в Российской Федерации являются:

- хранение музейных предметов и музейных коллекций;
- выявление и собирание музейных предметов и музейных коллекций;
- изучение музейных предметов и музейных коллекций;
- публикация музейных предметов и музейных коллекций и осуществление просветительской и образовательной деятельности.

Создание музеев в Российской Федерации для иных целей не допускается»¹² Обратим внимание: в тексте Федерального закона цели создания музеев заданы формулой, которая не связывает музей как социальный институт с социумом, а лишь указывает на набор видов деятельности, которые музей должен вести. Законодатель не дает ответа на вопрос о том, для кого и для чего собираются, хранятся и изучаются коллекции и ведется просветительская деятельность — для музейщика эта деятельность самоценна и причем тут те, для кого, собственно говоря, музеи созданы и существуют? Нет в тексте закона определения функции музея как института социальной памяти, как организации, которая работает с культурным наследием, а есть лишь указание на то, что «Музеи в Российской Федерации создаются в форме учреждений для осуществления культурных, образовательных и научных функций некоммерческого характера» (ст. 26 вышеупомянутого закона). Не это ли означает, что, с точки зрения законодательства, государство «равнодушно» к этой системообразующей функции музея? Не сам ли закон закрепляет музей как самодостаточную единицу, для которой относительно безразлично,

12 Цит. по: Федеральный закон о музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации №54-ФЗ. Источник: Консультант-плюс [On-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=78671;div=LAW;mb=LAW;opt=1;ts=2D6A5C80C9F064EEC5F301B70B769063>

будет ли его деятельность важна и принята социумом? Предметы и коллекции хранятся? Хранятся. Собираются? Собираются. Изучаются? Изучаются. Публикуются? Публикуются. Образовательная деятельность осуществляется? Да.— Вот и славно. И не выходит ли, что директор музея, не стремящийся сделать свой музей интересным и посещаемым, но выполняющий все установления и нормативы, защищен законом? На компенсацию этого юридического казуса и ориентируется система БОР, которая, в частности, заставляет руководителя отчитываться о посещаемости музея (чем она выше, тем лучше, разумеется). И, конечно, любой руководитель знает, как «накрутить» нужный показатель — разделили один билет на несколько в отдельные экспозиции — и вот с точки зрения здравого смысла посетитель в музее был один, а по билетам — пятеро. Интересность и/или важность той или иной выставки или экспозиции БОРОм измерить трудно. Опыт работы системы образования с бюджетом, ориентированным на результат, заставляет нас быть еще более осторожным. Так, в школах введено подушевое финансирование — чем больше в школе учеников, тем больше денег. И это сразу подкосило сельские школы — учеников там мало, но если школы нет (а по итогам образовательного БОР сельские малокомплектные школы закрываются с ручательством в течение трех лет) — то нет перспективы и у того поселения, в котором эта школа есть. То есть была. Но и бездействовать музеям становится всё труднее. Несколько лет назад музеи, имеющие коллекции фотографий и негативов, могли не заниматься их оцифровкой, ссылаясь на дефицит техники, сканеров и места на информационных носителях. Сейчас наступило время, когда цена жесткого диска на 1000 гигабайт приблизилась к стоимости месячного проездного билета на московский транспорт, а основные публичные

Интернет-сервисы предоставляют неограниченное дисковое пространство для публикации фотографий и видео. Наступило время, когда музей для создания клуба друзей может выбрать между несколькими виртуальными социальными сетями, в которых проводят время десятки миллионов пользователей, и блогосферой, куда вернулась пропавшая было ценность эпистолярного жанра, усиленная практически неограниченными возможностями чтения и комментирования увиденного и прочитанного. Наступило время, когда каждый посетитель музея телефонизирован, а значит — снабжен хотя бы простейшим, но фотоаппаратом, снабжен хотя бы маленьким, но проигрывателем, маленьким, но экраном. Все больше пассажиров метро читают не только бумажные, но и электронные книги, а водители — слушают аудиокниги. Потребность в музейном и культурном контенте нового типа огромна, и если ее не заполнят музейщики — ее заполнит кто-то другой. И это будет результатом, который не вынесет ни один бюджет.

Изменения в законодательстве о местном самоуправлении и культурная политика

С 1 января 2009 года в полную силу вступил Федеральный закон об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации № 131-ФЗ. За 5 лет с момента принятия этого закона в него было внесено около 40 поправок, имеющих, по мнению целого ряда экспертов, не технический, но принципиальный характер. Этим законом, по мнению эксперта-регионоведа Александра Левинтова, «законодательно закреплён явный и постоянный дефицит собственных муниципальных доходов, в результате чего все местное самоуправление априорно становится дотационным, а потому полностью зависящим от распределителей дотаций

(районов, регионов и федеральных структур)»¹³ Для руководителей региональных и муниципальных музеев это означает наступление очень трудных времен — содержание музеев, вместе еще с тремя десятками обязанностей от организации городского освещения до вывоза мусора, становится субъектом муниципального бюджета, который, в условиях отечественной послеиндустриальной и послесельской экономики, с точки зрения своей доходной части, становится весьма и весьма проблемным. А значит, из управленческой логики, бюджетных ресурсов будет с гарантией не хватать даже на элементарные процессы функционирования, не говоря уже о воспроизводстве и развитии.

Отраслевой, вертикально ориентированный характер системы государственного управления в Российской Федерации (также известный как «вертикаль власти») может создавать для музеев препятствия в реализации партнерских проектов и программ. Это обстоятельство, помноженное на традиционное пренебрежение сферой культуры (так как она сама не приносит, как правило, дохода и является в большинстве случаев планово убыточной деятельностью) в региональных стратегиях социально-экономического развития;¹⁴ как правило, не включает собственно развитие отрасли культуры как один из системообразующих элементов региональной и культурной политики. В лучшем случае говорится о развитии туризма с точки зрения устройства элементов туристической инфраструктуры — гостиниц, дорог, предприятий общественного питания — но не создания интересных музеев, экспозиций и маршрутов, «притягивающих» на себя внимание — соб-

13 Левинтов А. Итоги самоуправления // На сайте Red Shift Internet Communications [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.redshift.com/~alevintov/2008/dec/ito.htm>

14 Характерно, что в общественно-политической и государственной лексике отсутствует даже термин развития, который включал бы слово «культура».

ственно то, ради чего есть смысл создавать инфраструктуру туризма. Как следствие — культура в сознании жителей России перестает входить в систему государственных и личных приоритетов. В октябре 2008 и в марте 2009 года Всероссийский центр исследования общественного мнения провел опросы, задачами которых было выявить, какие статьи государственного бюджета в условиях кризиса следует сократить, а какие — защитить (выборка — 1600 человек, 142 населенных пункта, 42 региона). Результаты опроса следующие: 55% респондентов в октябре и 64% в марте отметили, что следует уменьшить расходы на государственное управление, а второй строчкой в таблице расходов, которые, по мнению респондентов, следовало сократить, были расходы на культуру, кинематографию и СМИ — соответственно 11 и 15%. В ответе на вопрос, какие статьи бюджета следовало защитить в первую очередь, 44% респондентов указали расходы на здравоохранение и спорт, на оборону — 16% и всего 3% респондентов считают, что следует защищать в бюджете расходы на культуру:¹⁵

В то же время зарубежный, в частности британский опыт доказывает, что инвестиции в музейную деятельность вместе с проектами, которые осуществляются при поддержке большого числа донорских организаций — от благотворительных фондов до спонсоров, способны привлечь на территорию значительный туристический поток, экономический эффект от которого может быть весьма ощутимым!¹⁶ Будучи включенными в систему туризма, лондонские музеи, в большинстве своем бесплатно открытые для публики и работающие как магнит, притягивающий на территорию внимание (а следовательно — ту-

15 Источник: ВЦИОМ. Пресс-выпуск № 1186 [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://wciom.ru/novosti/press-vypuski/press-vypusk/single/11624.html>

16 Подробнее см.: Артамонов А.А. Этому стоит поучиться: британские музеи как ресурс развития территории. // Музей, №5, 2008, с. 69

ристический поток), способствуют тому, что Лондон в 2007 году посетили 25,45 млн. туристов (10,1 млн. из которых — жители Англии и 15,35 — иностранцы), которые провели в гостиницах 119 млн. суток и в общей сложности потратили более 10 млрд. фунтов стерлингов (по курсам 2007 года — около 20 млрд. долларов США);¹⁷ в том числе иностранцы — 8,6 млрд. фунтов.

Отечественный же, отраслевой подход препятствует не только межотраслевым проектам (культура+образование, культура+наука), но и тому, что называется «медиа-присутствие». Выстроенность системы масс-медиа и электронных СМИ под результат в виде рейтинга, от которого зависит стоимость рекламного времени, препятствует выпуску детских, образовательных передач и программ о культуре как на радио, так и на массовых телеканалах.¹⁸ Слабое присутствие тематики культуры и музеев в СМИ, в свою очередь, создает ситуацию, при которой в массовом отечественном сознании закрепляется шкала ценностей с практически полным отсутствием организаций культуры вообще и музеев в частности. Мир, отображаемый на телеэкране, за последние годы сузился до 4 групп субъектов — «звезд» (артистов, пародистов, певцов и спортсменов), криминалитета, представителей силовых структур и политиков. Как правило, музей попадает в СМИ по одному из указанных поводов — музей посетила «звезда» или политик, что-либо украли (криминал) либо, что реже, что-то нашли и вернули (силовые структуры). Отсутствие музеев в современном информационном простран-

17 Key statistics. На сайте Visitlondon.com [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://visitlondon.prelive.cimex.com/images/uploads/Key_visitor_stats.pdf

18 Поэтому неформатные каналы создаются в виде специализированных резерваций — радио и телеканал Культура (рейтинг — 2-5%), детский канал Бибигон, кабельный канал Теленяня. Отечественного образовательного и научно-познавательного телевидения, хотя бы отдаленно напоминающего зарубежные каналы Discovery Science и Animal Planet, не существует в природе.

стве — социальных сетях, блогах, фото- и видеохостингах, в свою очередь приводит к тому, что музеями мало интересуется и молодежь. Так, из 24 миллионов пользователей русскоязычной сети vkontakte.ru лишь около 7 тысяч (менее 0,03 %) указали музей в качестве области своих интересов, в то время как в международной сети facebook.com, насчитывающей более 50 миллионов пользователей, существуют тысячи музейных страниц, каждая из которых насчитывает от 10 до 100 тысяч участников-поклонников.

В условиях полного отсутствия законодательно закрепленной и обеспеченной ресурсами государственной культурной политики России, в условиях, когда сфера культуры и отрасль культуры в сегодняшней России не являются ни субъектом национального проекта (в отличие от образования), ни субъектом национального приоритета (в отличие от нанотехнологий, оборонного комплекса и сырьевых структур), даже элементарное выживание большинства российских музеев за МКАДной России становится весьма и весьма проблематичным. Это означает, что роль проектного инструментария для музея на ближайшие годы становится... нет, не игрушкой и не способом правильно и красиво предъявлять свою деятельность «начальству», но ключевой компетенцией, от умелого применения которой зависит многое — от личного будущего руководителя музея и до судьбы музея и до сценария развития территории, где посчастливилось или выпало испытание музею пребывать.

Проектирование как технология работы с будущим

Социокультурное проектирование относится к классу гуманитарных управленческих технологий, которые предназначены для работы с будущим. Эта технология — не

единственная и не универсальная — к способам работы с будущим также относятся:

- планирование;
- прогнозирование;
- программирование;
- стратегирование.

Каждая из этих технологий имеет свою сферу применения, и если бы какая-то из них была универсальной либо лучшей, все остальные бы, наверное, канули в Лету. Планирование очень хорошо подходит для обеспечения текущей деятельности, когда, по Н. С. Хрущеву, цели определены, а задачи ясны. Если проектировщик уверен, что его замысел может быть реализован в плановом порядке, то это значит, что а) так и следует поступать и б) проектировать не надо. В отдельных случаях удастся, описывая будущий план деятельности, облечь его в проектообразную форму, но от этого план не перестает быть планом... Прогнозирование — технология, имеющая весьма древние основания и значительное число техник, с помощью которых может быть построен прогноз — своего рода предсказание будущего. Всякий прогноз сбывается с вероятностью 50% — либо сбывается, либо не сбывается. В проектной работе ценность точного прогноза весьма важна — многие бизнес-проекты основываются на исследованиях рынка, анализе тенденций и трендов и предположений по поводу того, каким будет развитие событий. В культуре, напротив, многие проекты основываются не на прогнозах, а, например, на создании совершенно новых трендов, таких, как, например, художественная роспись бетонных заборов в Екатеринбурге либо украшение снеговиками входа в театр Оперетты, где идет снежное шоу Вячеслава Полунина. Программирование по праву считается метатехнологией в том

смысле, что в программы развития, как правило, «упаковываются» как прогнозы и планы, так и проекты, сценарии и стратегии. Одним из главных принципов программирования является принцип «другого слоя» — если выявлена проблема, то решается она совершенно не в том слое, в котором возникла. Этот прием в программах городского и регионального развития применяется достаточно часто: например, для предотвращения поджогов деревянного жилого фонда с последующей целью покупки участков под новую застройку городские власти не устанавливают постоянное дежурство пожарных и усиленную пожарную сигнализацию, а вводят законодательный запрет на строительство на месте сгоревших домов сроком на 20 лет (Томск), либо, с целью минимизации уличной преступности не усиливают полицейские патрули, а требуют с владельцев жилья делать отдельные входы в каждую квартиру, ликвидируя тем самым подъезды — места, где зарождаются и живут уличные компании (Канада). Стратегирование — техника, заимствованная во многом из военного искусства. Искусство стратегии в мирной жизни — выявление ключевого ресурса, за счет которого организация или территория может стать более конкурентоспособной, преодолеть кризис и занять лидирующее положение на рынке. Отечественным организациям культуры, за редким исключением, свойственны оборонительные стратегии (мы сохраняем наследие, мы спасаем культуру от гибели и т.д.), чего в современных условиях почти никогда не бывает достаточно для нормального функционирования, не говоря уже о воспроизводстве и развитии.

Термин социокультурное проектирование подчеркивает, что эта технология, с одной стороны, предназначена для работы с социумом (обществом, сообществом), а с другой стороны, в ней в качестве «рабочего тела» используются куль-

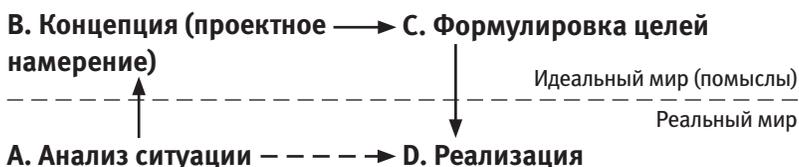
турные ресурсы. Это и определяет место социокультурного проекта в современном мире — там, где возможно развитие через культуру. Технология социокультурного проектирования, как и всякая проектная технология, имеет общее с другими — с проектированием технических систем и, конечно, с музейным проектированием. Но есть и ряд существенных отличий, которые мы будем рассматривать в ходе изложения этого раздела.

Во всех случаях — и в технике, и в музее, и в социуме — проектирование имеет дело с *образами будущего*. Проектируя самолет, конструктор имеет дело с конкретным заданием — ему известна масса, скорость, количество пассажиров — и искусство конструктора заключается в том, чтобы, зная налагаемые законами математики, физики, аэродинамики и сопротивления материалов ограничения, создать хорошо летающий самолет, который впоследствии можно воспроизводить серийно. Проектируя дом или микрорайон, архитектор имеет дело с конкретным ландшафтом и, как правило, имеющейся застройкой и транспортом и задача его — реализовать свой авторский замысел так, чтобы потом горожанам было удобно — ошибки архитекторов исправляются весьма трудно. Придумывая проект экспозиции или выставки, проектировщик, оперируя имеющимся в распоряжении помещением (или плоскостью экрана) и имеющимся культурным и средовым материалом — экспонатами, этикетками, светом, звуком, а иногда и запахами¹⁹, воплощает свой замысел в материале так, чтобы посетителям музея было бы интересно, познавательно и, выражаясь в стилистике юного посетителя, «мегакруто». В этом, как правило, главная цель традиционного музейного проекта. В социокультурном проекте создание культурного ресурса и его использование выступает не

19 Аромат какао, доносящийся из камбуза в музее военного корабля «Белфаст» (<http://hmsbelfast.iwm.org.uk>), легко переносит посетителя в атмосферу живого корабля — как и запах машинного масла в трюме, как и запах йода в лазарете.

как цель, а как *средство*, с помощью которого проектировщик пытается достичь изменений в социуме (обществе, сообществе) — словом, в *целевой аудитории*, либо изменений в *ситуации*. Перефразируя английского военного теоретика Б. Лиддел Гарта, целью любого культурного проекта является ситуация, лучшая первоначальной, хотя бы с вашей и ваших партнеров точки зрения. В этом — основная трудность и, если хотите, парадокс социокультурного проектирования, в котором посредственно сделанная выставка может, при определенных условиях, быть частью успешного социокультурного проекта и наоборот — экспозиция с применением последних достижений музейной науки — будет «всего лишь» частью музея, не более, но и не менее того.

Процесс социокультурного проектирования можно представить себе в виде следующей схемы²⁰:



Работа проектировщика может быть логически разбита на четыре фазы, две из которых (анализ ситуации и реализация) относятся к реальному миру и две (формулировка целей и проектного намерения) — к идеальному, миру помыслов, целей и проектного замысла. Штриховая линия, изображенная на схеме, мысленно отделяет реальный мир от идеального. Схема может пребывать в одном из трех устойчивых состояний.

1. Проектировщик, проанализировав ситуацию, утверждает, что может немедленно выполнить какие-то действия (перейти от фазы А к фазе D, показано на схеме штри-

20 См.: Зуев С.Э. Социально-культурное проектирование. Ижевск: Альтернатива, 2003.

ховой стрелкой). Это значит, что ситуация не требует проектного решения и может быть разрешена в плановом порядке. Например: здание музея требует ремонта фасада и его покраски. Нужен ли социокультурный проект, чтобы добиться того, чтобы здание было выкрашено? Ответ: нет, это плановая работа. От анализа ситуации (определили состояние здания, посчитали смету, заложили расходы, нашли подрядчика и т.д.) переходим к стадии реализации.

2. Проектировщик, видя всё несовершенство мира (итог фазы анализа), предлагает проект, направленный на обеспечение всеобщего благоденствия (цель). Реализуем ли такой проект? Нет, он слишком оторван от реальности. Это прожект. Типичной также является ситуация, когда музейщик, задумывая свою проектную работу, пытается из своего ресурса «вытащить» как можно больше: а мы можем здание использовать и так, и этак, и для этой аудитории, а еще у нас есть знакомые в обществе вегетарианцев и любителей вышивки крестом.. Замысел постепенно становится похож на штангу, на которую нанизываются все новые и новые «блины». Но ведь потом эту штангу придется поднять. Удастся ли?
3. Проектировщик предлагает проект музейной экспозиции для детей с ограничениями по зрению (ситуация: дефицит культурных услуг для слабовидящих, в результате чего они чувствуют себя изгоями в обществе). Проект ли это? — Да, это музейный проект, если появляется только экспозиция. — Да, это социокультурный проект, если в результате происходят изменения в жизни этих людей — например, появляется больше светофоров со

звуковым сигналом, приспособлений (ведь до музея надо еще добраться), образуются клубы по интересам и так далее.

Как определить, интересен ли проект, реализуем ли? Для этого есть два основных способа. Первый, иногда встречающийся — это интерес и безошибочная интуиция проектировщика, профессионализм и проектный опыт, когда все фазы проектирования (А-В-С-Д по схеме) происходят внутри и на выходе уже готовый результат: так делаем. Второй — это обсуждение будущего проекта со всеми заинтересованными в нем лицами, а порой — и с посторонними. Обсуждение позволяет определить, насколько проект цепляет, насколько он интересен окружающим.

Гарантирует ли правильное следование технологии и профессионализм проектной команды, что проект будет исполнен так, как задумано? Нет. Проект — это всегда риск. И тем, кто хотел бы испытать себя на этом поприще, следует всегда об этом помнить.

Проектирование всегда системно. Это означает, что проектировщик должен научиться видеть мир особым образом — как совокупность систем, развернутую во времени и в объеме. В качестве иллюстрации можно воспользоваться применяемым при решении изобретательских задач методом 9 экранов (схема справа).

Представим себе, что отдел современного искусства в музее берется за разработку социокультурного проекта, скажем, выставки на актуальную городскую тему. В этом случае в центре (экран Е) оказывается автор проекта — сотрудник музея, которому нужно видеть полиэкранную картину — образы прошлого, настоящего (ситуация) и желаемого будущего своего города (проект, экраны А,В,С), видеть, какими

<p>Экран А. Надсистема (социум) прошлое: история, культура, экономика, отношения, субъекты...</p>	<p>Экран В. Надсистема (социум) настоящее: проблемная ситуация, не решаемая в плановом порядке, возможности и угрозы внешней среды</p>	<p>Экран С. Надсистема (социум) будущее. Изменения в надсистеме (социуме) — социальный результат проекта</p>
<p>Экран D. Система (музей) прошлое: коллекции, фонды, люди, репутация,...</p>	<p>Экран Е. Проектировщик Система (музей) настоящее: сильные и слабые стороны, проектные идеи</p>	<p>Экран F. Система (музей) будущее. Прямой результат проекта — изменения в системе</p>
<p>Экран G. Подсистема (подразделения музея) прошлое: накопленный творческий потенциал, навыки, умения</p>	<p>Экран H. Подсистема (подразделения музея) настоящее: внутренние ресурсы проекта</p>	<p>Экран I. Подсистема (подразделения музея) будущее: Новые профессиональные компетенции, новые подразделения</p>

ресурсами для реализации проекта располагает его собственная организация, чего не хватает (экраны D, E, G, H), а самое главное, что отличает культурный проект от чисто художественного или музейного — это цель. В культурном проекте цель всегда социальна (экран E → экран C), направлена в об-

щество и в этом смысле у проекта всегда как минимум два результата: один — это переход к желаемому будущему системы (например, новая выставка — переход от D к F), а второй — переход к желаемому будущему в объемлющей системе (те изменения в социуме, которые случились в результате прямого действия проекта — переход к C, F и I). Весьма возможно, что в ряде случаев проект «тянет» за собой и изменения в подсистеме — например, в музее могут быть созданы новые подразделения, специализирующиеся на ранее не освоенном материале и/или темах.

Не только умение работать с социумом, но и умение предъявлять результаты культурного проекта — является ключевой профессиональной компетенцией современного менеджера культуры — и, одновременно, является одной из наиболее сложных областей профессиональной деятельности.

К сожалению, в российских условиях умение доказывать аксиомы в культуре — а я специально использую оксюморон — с каждым годом становится все более важным делом. Зачем нужен маленький краеведческий музей, районная библиотека — они не приносят прибыли, потребляют ресурсы местного бюджета, которые можно было бы употребить на более нужное дело, скажем, вывоз мусора? К сожалению, у наших властей зачастую совершенно «сбито» представление о том, что есть норма. Монетарность властей, стремление измерить всё прибылью (а даже в нормальном бизнесе извлечение прибыли не считается *целью*, а лишь индикатором правильного ведения дел), помноженная на появляющийся государственный заказ на «военно-патриотическое» (читаем — антизападное) и «морально-нравственное» (читаем — религиозное) воспитание, создают системные угрозы для существования институтов социаль-

ной памяти, хранящих, помимо прочего, информацию не только об успехах предыдущих поколений властителей, но и о тяжелом, постыдном, а иногда и преступном. Что может спасти отечественные музеи от возврата в сервильное властям состояние? Проекты или ничто.

Предложенная вниманию читателя схема 9 экранов имеет существенный недостаток — она плоская. На самом деле любой проект — это объем, где рядом оказываются партнеры из других систем — образования, науки, промышленности, неравнодушных властей — словом, те, кто готов в проекте объединить ресурсы.

Концепция

Формулировка концепции — дело одновременно простое и трудное. Если у проектировщика есть ясное представление о том, что он собирается делать — проектное намерение — то это задача достаточно простая, например: «я собираюсь делать выставку для местных чиновников, на которой будут показаны фотографии нашего поселка за последние 100 лет: от процветающей слободы до сегодняшних гор мусора на каждом углу». Если нет — он обычно пишет: «мы собираемся делать проект, основанный на использовании инновационных мультимедийных технологий для того, чтобы привлечь посетителя в наш музей» (читаем: дайте денег на покупку компьютера, который мы поставим в экспозицию, загрузив туда фотографии предметов и этикетки к ним). Работа проектировщика, который формулирует концепцию проекта, сродни работе изобретателя — который должен в одной фразе высказать, что он изобрел, чем это изобретение отличается от аналогов и к каким изменениям приведет реализация проекта.

Проблемы

... Вы придумываете проект и желаете получить под него ресурсное обеспечение в виде гранта. Вторым по значимости вопросом в любой грантовой заявке является вопрос о том, какие проблемы решает ваш проект (первый вопрос, как правило — что Вы собираетесь делать)? Для того чтобы сформулировать ответ на этот вопрос, нужно помнить о том, что:

- поскольку культурный проект направлен на социум, то и проблемы он решает социальные. Описывать проблему по отношению к собственной организации бесполезно — теснота, низкие зарплаты, текущие крыши музеев могут являться следствием государственной культурной политики (методичное недофинансирование — только один из индикаторов), дефицитом управленческих навыков у руководителя либо тем, что кто-то использует не по назначению кровельное железо и музейные площади. Чужая трудность остается чужой до тех пор, пока не станет общей...
- поскольку культурный проект направлен на социум, то ряд авторов проектных заявок в проблемной части указывают духовный кризис, низкую рождаемость, всеобщее падение нравов, низкий уровень культуры и тому подобное. Увы, даже национальный проект в области здравоохранения и введение материнского капитала оказались неспособны рождаемость поднять — часть неречисленных проблем имеет социально-экономический характер и вызвана законами развития²¹ Поэтому проектировщик должен «поймать» не проблему вообще,

21 В области рождаемости, например, С.Переслегин сформулировал демографическую теорему: чем выше степень урбанизации, тем ниже рождаемость. В деревне каждый новый ребенок — это, с трех-четырёх лет, работник, которому можно поручать несложные домашние дела. В городской семье второй ребенок, как правило, ставит семью на границу своей социальной страты, третий — опускает семью на страту ниже, четвертый — опускает семью близко к социальному дну.

а сформулировать применительно к своей конкретной местной ситуации, к своему местному сообществу — словом, к тому, на кого проект направлен. Знание о том, как решить «чужую» проблему и умение «попутно» решать свою — основные козыри проектировщика. Есть и еще одна трудность — проблема всегда маскируется своим проявлением, как головная боль является лишь проявлением проблем со здоровьем либо резкой смены погоды.

В теории решения изобретательских задач для работы с проблемами используется метод, при котором проблема записывается как противоречие, которое следует разрешить. Например, бетонная свая должна быть острой, чтобы ее было легко забить в грунт и тупой, чтобы хорошо держать конструкцию. Правильно сформулированное противоречие позволяет решить задачу — разрешить противоречие во времени, пространстве либо веществе. Применительно к сваям это означает, что после того, как ее забьют, она должна стать тупой — для этого острый конец можно взорвать либо сделать гигроскопичным — набухнув, свая обретет опору.

В социуме целый ряд проблем вытекает друг из друга. Скажем, высокий уровень преступности при условии высокого уровня раскрываемости преступлений и при выборе наказания в виде тюремного заключения суммарно становится еще выше. Естественно, он становится выше и при плохой работе правоохранительных органов, но во всех случаях борьба с преступностью полицейскими методами — это борьба с проявлением проблемы, а не с самой проблемой. Причина же может лежать в низком уровне жизни, безработице и плохом жизнеустройении в городе или на селе — а решение этих проблем требует существенно больше времени и ресурсов, чем милицейское усиление.

К разным типам проблем могут «подходить» проекты определенных типов. Какие проблемы являются наиболее типичными? Какие типы проектов наиболее востребованы музейным сообществом? Ответ на этот вопрос попытались получить организаторы конкурса музейных проектов «Меняющийся музей в меняющемся мире». Накопленная статистика заявок позволяет проследить динамику интереса к различным номинациям конкурса с 2004 по 2009 год. Кроме того, посетителям конкурсного сайта задали вопрос: «Какую из конкурсных номинаций Вы считаете наиболее важной?»²² Ответы на вопрос распределились следующим образом:

Таблица 1. Распределение ответов на вопрос «Какую из конкурсных номинаций Вы считаете наиболее важной?»

Номинация конкурса	%
Партнерские музейные проекты	27
Технологии музейной экспозиции	16
Музей и новые образовательные программы	16
Музейные исследования	11
Музей и технологии туризма	11
Социально ориентированные проекты	7
«Авторская» номинация (участвуют победители конкурсов 9 прошлых лет)	9

Сопоставляя данные этой и предыдущей таблицы, мы видим, что, по данным опроса, для музейщиков наиболее желанны проекты, связывающие общей деятельностью профессиональное сообщество — проекты, направленные на преодоление распада связей профессионального сообщества,

22 См. на сайте Благотворительного фонда В.Потанина [online]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://museum.fondpotanin.ru/polls/>

Номинация	2004	
	КОЛ-ВО	Доля (%)
Партнерские музейные проекты	124	27,6
Музей и новые образовательные программы	163	36,2
Технологии музейной экспозиции	0	0
Музейные исследования	0	0
Музей и технологии туризма	115	25,6
Социально ориентированные проекты	28	6,2
Управленческие инновации в музейной практике	20	4,4
Авторская номинация	0	0
Итого	450	100

получают больший процент заинтересованных лиц, чем чисто профессиональные. Это подтверждается и данными ежегодной статистики конкурсных заявок (табл. 2)²³

Из приведенной таблицы видно, что участникам конкурса с 2004 по 2007 год были более интересны партнерские проекты, в то время как в 2008 году наибольшее количество заявок было получено в номинации «Музей и новые образовательные программы». И если уменьшение доли заявок в номинации «Музей и новые образовательные программы» можно объяснить национальным проектом «Образование», в котором принимали участие и ряд музеев, то снижение доли заявок в но-

23 Табл.2 составлена по аналитическому отчету «Итоги грантового конкурса музейных проектов «Меняющийся музей в меняющемся мире», Москва, 2007, Snegiri Group. на сайте Благотворительного фонда В.Потанина [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://museum.fondpotanin.ru/archiv/2007_Stat.doc, Статистика конкурса 2008 г. на сайте Благотворительного фонда В.Потанина [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.museum.fondpotanin.ru/uchastnikam/statistics.php>

2005		2006		2007		2008		всего	
КОЛ-ВО	Доля (%)	КОЛ-ВО	Доля (%)						
152	30,2	147	27,8	97	24	66	16,3	586	25,6
95	18,8	101	19,1	78	19,3	92	22,7	529	23,1
91	18,1	90	17	70	17,3	61	15	312	13,6
55	10,9	78	14,7	63	15,6	71	17,5	267	11,6
84	16,7	71	13,4	52	12,9	44	10,8	366	16,0
27	5,4	42	7,9	44	10,9	44	10,8	185	8,1
0	0	0	0	0	0	0	0	20	0,9
0	0	0	0	11	2,7	28	6,9	39	1,7
504	100	529	100	404	100	406	100	2	100

минации «Музей и технологии туризма» с 25,6% в 2004 году до 12,9% в 2007 можно объяснить лишь за счет появления номинации «Музейные исследования», отсутствовавшей в 2004 году. Проявлявшийся интерес музейщиков к партнерским проектам и, в этом смысле, укреплению профессиональных связей, не мог не вызывать оптимизм, но в конкурсе 2008 года мы наблюдаем существенное (с 24% до 16%) уменьшение доли заявок в номинации «партнерские музейные проекты», которое, с завершением финансирования национального проекта «Образование», сопровождается повышением (с 19% до 22%) интереса к соответствующей номинации конкурса.

Цели и ценности

Музейное сообщество, как и работники многих других отраслей, основывают свою работу на системе ценностей.

Ценность сродни культурной аксиоме, а аксиомы не требуют доказательств. Деятельность музейщика ценна, неоспорима и изохронна — так было, так есть, так будет. Проектная логика, напротив, векторна — цель задает направление, и, в силу своей векторности, имеет ограничение во времени — у проекта есть начало и окончание, момент, когда проектировщик может с уверенностью сказать, что проект состоялся. Постановка целей в проектной работе имеет свою специфику, отличную, например, от проектов в бизнесе. В мире бизнеса постановка цели всегда конкретна, например: увеличить продажи на 15% к концу года, снизить издержки на 20% к первому июня. В крупных технических проектах, например в авиастроении, целью может быть создание самолета определенного типа с заданными характеристиками. В связи с тем, что проекты в авиастроении имеют длительный характер, в них достаточно трудно предсказывается дата окончания (в авиастроении это переход к серийному производству). В ряде проектов, где в качестве «рабочего тела» используются природные ресурсы, выбор цели может влиять на последствия проекта весьма отдаленно. Американский социолог Дж. Скотт упоминает о проекте «научного лесоводства» в Саксонии в XVIII- XIX веке — с целью получения максимального количества древесины с одной единицы площади леса. Естественный лес заменяли на регулярный, состоящий почти исключительно из норвежской ели. Первые результаты, спустя десятки лет после посадок, были ошеломляюще успешны, второе поколение елей на той же площади давало «допроектный» объем древесины, третьего поколения не было из-за смерти леса, вызванной последствиями нарушенного естественного симбиоза.²⁴

24 Подробнее см. Скотт Дж. Благими намерениями государства. Почему и как проваливались проекты улучшения условий человеческой жизни: Пер. с англ. Э.Н.Гусинского и Ю.И.Турчаниновой.— М.: Университетская книга, 2005. с. 38-41

В социокультурных проектах целеполагание отвечает следующим критериям:

- цель задает вектор движения к желательному будущему;
- цель идеальна и недостижима к определенной дате;
- цель должна быть сомасштабной имеющимся ресурсам;
- цель должна быть «написана на языке», понятном всем субъектам проекта;
- цели проекта могут базироваться на ценностях, но ценности не есть цели;
- проектная коммуникация есть инструмент уточнения целей.

Следующие правила помогут проектировщику проверить, удачно ли сформулирована цель проекта:

1. вместе с целью проектировщику удастся создать систему доказательств, что проект способствует достижению цели (и в этом смысле может быть предъявлена система индикаторов, по которым можно это определить);
2. цель остается идеальной и по поводу нее невозможно сформулировать, к какой конкретной дате ее можно достичь;
3. цель сформулирована по отношению к объемлющей системе (надсистеме).

Очень важным и нетривиальным остается решение проблемы доказательств: как убедить участников и партнеров проекта в том, что реализуемый проект движется в нужном направлении? В отличие от бизнес-проектов, где цель формулируется конкретно и зачастую имеет численное выражение в процентах роста продаж или доли рынка и существуют инструменты, позволяющие оценить, насколько удачен бизнес-проект, в социокультурных проектах количественные показатели, как правило, играют второстепенную роль. Задача

не так проста: представим себе, если бы органы здравоохранения измеряли бы результаты своих проектов в изменении количества выписанных лекарств. Если бы все вдруг стали здоровы, отчетность поликлиник и больниц стала бы наихудшей. Результативность социокультурных проектов можно измерить, например, сопоставляя анализ публикаций в СМИ с данными опросов общественного мнения, интервью либо фокус-групп. А можно — через изменение внимания к территории, выраженной в увеличении потока туристов и объема потраченных ими денег.

Задачи

В отличие от целеполагания, постановка задач в проектной работе предельно конкретна. Цели с задачами соотносятся как время и календарь, а это означает, что каждая проектная задача привязывается к определенному периоду времени и/или к календарной дате и, безусловно, к ответственному лицу, которое за эту задачу отвечает. Важно помнить, что в проектах задачи могут решаться параллельно, но очень часто начало следующего этапа зависит от окончания предыдущего. Многие из читателей сборника делали ремонт в собственной квартире и знают, что клеить обои начинают после побелки потолка, прокладки проводов и подготовки стен — обратный порядок действий «уничтожает» результаты предыдущего этапа проекта. Но вместе с тем культурные проекты практически всегда имеют информационную, пиаровскую и рекламную составляющие и эти работы можно и нужно делать параллельно или заблаговременно — сайт, освещающий события по проекту, должен быть готов к моменту начала информационной кампании. Для планирования и управления ходом проекта могут использоваться как

специализированные программные средства, позволяющие учитывать зависимости этапов друг от друга, строить сетевые графики и диаграммы Ганта — такие, как Microsoft Project или Project Expert, так и доступные табличные процессоры — Microsoft Excel или завоевывающий популярность бесплатный пакет OpenOffice²⁵ и его табличный процессор OpenOffice Calc. Внешний вид обобщенной карты проекта может выглядеть следующим образом:

Таблица 4. Примерный вид карты задач проекта

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
Основные работы							
Реклама							
PR-кампания							

Ресурсы

В социально-экономической лексике ресурсами называются разведанные запасы. Говорят, что территория богата природными ресурсами, если недра полны ископаемых, леса густы, реки полноводны, а воздух прозрачен и свеж. С точки зрения ресурсов, Россия представляет собой территорию, полную противоречий — ее территория велика, но значительная ее часть — зона вечной мерзлоты, она богата полезными ископаемыми, но они расположены в труднодоступных районах, мы гордимся тем, что Россия расположена в одиннадцати часовых поясах, но при этом удивляемся цене в две тысячи долларов за авиабилет от Москвы до Хабаровска.

25 См. на сайте OpenOffice [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://openoffice.org>

Вероятно, такая схема ресурсной одаренности нашей страны объясняет тот факт, что к ресурсам мы относимся в основном как к потенциалам — к запасам, которые еще только предстоит освоить. Мы гордимся своей культурой и собраниями музеев, однако, за исключением ста крупнейших из них, поток посетителей остается весьма скромным. Мы гордимся тем, что в фондах музея хранится 20 тыс. фотографий, однако нормально принимаем тот факт, что на музейном сайте посетитель может увидеть только 20 из них, и не пытаемся определить, в каком веке — XXII или все же к концу XXI — посетитель музея или музейного сайта сможет увидеть то, что хранят ради него и во имя него.²⁶

В проектной лексике ресурс — это то, что проектировщик:

- намеревается использовать;
- знает, как это сделать;
- использует ресурс в целях проекта.

Схема ресурсного обеспечения для каждого проекта индивидуальна — ресурсом могут служить и деньги, и безвозмездный труд волонтеров, и совместно используемое партнерами по проекту оборудование, и газетные площади и эфир в электронных СМИ. Но среди всех ресурсов проекта наиболее важны собственно культурные, те, которые образуются из культурного материала музея, культурного и природного ландшафта музея-заповедника, местных традиций, этнографии, мифологии. Как они образуются? Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Существует лишь ряд технологий, позволяющих генерировать, выдумывать проекты и проектные идеи и в этом смысле превращать культурный потенциал в культурный ресурс. Одна из таких технологий — проектные семинары, речь о которых пойдет ниже.

26 Впрочем, многие считают, что фонды хранятся для того, чтобы их увидели будущие поколения, но пока еще никто не определил, когда именно появятся именно они, самые достойные будущие поколения.

Важно отметить, что в современных проектах одним из главных ресурсов, за которые ведется конкуренция, является внимание. В ресурсное обеспечение современного художественного кино входят затраты на информацию и рекламу, составляющие до 50% всех затрат. Информационные компании начинаются задолго до выхода фильма на экран²⁷ Современные культурные проекты также включают в себя информационные кампании, однако в них значительных ресурсозатрат на рекламу, PR и информационное присутствие можно избежать за счет возможностей, предоставляемых современными Интернет-сообществами второго и третьего поколения (технологиями web 2.0 и web 3.0). К ним относятся:

- виртуальные клубы, позволяющие создавать группы по интересам и вести общение в этих группах: отечественные odnoklassniki.ru, vkontakte.ru, moikrug.ru и международные facebook.com, myspace.com и другие;
- социальные сети, предоставляющие навигацию и рекомендации по культурным продуктам (книги, кино, спектакли, архитектура, музеи, радиопередачи), основанные на принципе коллаборативной фильтрации, такие как сеть imhonet.ru;
- бесплатные фотохостинги, позволяющие публиковать и хранить, искать и совместно использовать неограниченные объемы цифрового фотоматериала, такие как netprint.ru, picasaweb.google.com, fotki.yahdex.ru и другие;
- бесплатные видеохостинги, позволяющие создавать собственные каналы вещания, публиковать видеосюжеты и организовывать подписку,²⁸ публиковать неограничен-

27 Рекламно-информационная кампания фильма «Обитаемый остров» началась за два года до его выхода на экраны и за один год до начала монтажного периода

28 В июне 2008 года на сайте youtube.com в порядке эксперимента был создан канал для освещения деятельности издательской программы компании Интерпрос — <http://youtube.com/pr2interros>. На

ное количество видеоматериала, включать публикуемое видео в системы глобального поиска: YouTube.com, video.yandex.ru, rutube.ru, video.google.com;

- бесплатные аудиохостинги, позволяющие создавать и публиковать собственные радиопередачи (подкасты).

Использование этих ресурсов в музейных и культурных проектах — шанс для музейного сообщества, который просто нельзя упустить.

Выводы

1. Россия вместе с миром вступила в полосу кризиса. Период «стабильности» закончился, а значит — проектные технологии снова обретают актуальность.
2. В России культура так и не стала ни национальным проектом, ни национальным приоритетом, а значит, для многих отечественных музеев проектные технологии — это не только способ создания нового и интересного в культуре, но и, как минимум, способ выживания и, как максимум, единственная из доступных технология развития.
3. Формирование отношения к музею как к месту, где хранится не только национальное культурное достояние, но и поддерживаются функции социальной, общественной памяти — возможно через использование современных социальных Интернет-технологий, которые предоставляют абсолютно революционные возможности для продвижения организаций культуры. Использовать или не использовать эти возможности — это индивидуальное решение музея, но надо помнить, что природа не терпит пустоты — фотохостинги и видеоблоги будут заполняться в любом случае, но вот чем?

канале публикуются видеосюжеты о мероприятиях программы, видеоинсталляции и выступления экспертов. К моменту написания статьи этот канал, ориентированный на профессиональных музейщиков, был просмотрен более 500 раз.

4. Музеи — вперед! Поле для работы огромно. В большинстве музеев нет автоматизированных информационных систем. Продажа билетов, как правило, не включена в общегородские системы продаж. В городах отсутствует культурная навигация — как пройти к музею, как пройти с самостоятельной экскурсией от улицы к улице. На радио, за редким исключением, нет передач о музеях. Сайты музеев, если они есть, существуют в лучшем случае на русском и плохом английском, в то время как в странах Европы — 6-8 языков, включая непременно китайский. Музейные предметы, за редким исключением, не имеют фотофиксации. До сих пор нет общенационального стандарта описания музейного предмета. Инструкция по музейному учету до сих пор игнорирует сам факт наличия автоматизированных информационных систем. До сих пор нет общенационального каталога. Сейчас для всех проектов — самое подходящее время.

Проектирование музейной экспозиции

В.Ю.Дукельский

Я написал множество сценариев для музейных экспозиций и выставок. Одни из них легли в основу экспозиций, у других — самых лучших — судьба складывалась менее удачно и они так и остались изящными текстами с картинками. Правда, и в последнем случае они порождали художественные проекты и к тому же со временем, так или иначе, хотя бы отдельными кусками, использовались в экспозициях, создававшихся уже другими людьми. Все это укрепило меня в мысли, что экспозиционные сценарии при любых обстоятельствах, даже оставаясь на уровне замыслов, воздействовали на практику музея самим фактом своего существования.

А вот чего не было, так это рефлексии по поводу сценариев, то есть они никогда не были предметом специального рассмотрения в контексте экспозиционного проектирования. Исключение составляет книга Т.П.Полякова «Как делать музей?», которая при всех ее достоинствах описывает скорее авторский метод, который вне зависимости от его названия больше предъясвляет самого творца, чем технологию²⁹

Когда сорок лет назад в достаточно острой полемике утверждалось право художника быть не оформителем, а автором экспозиционного произведения, никто не подозревал, что в приоткрытую художником дверь пролезет кто-то еще совсем незванный. Оснований для опасений не было, поскольку художник-экспозиционер тех лет, будучи фигурой универсальной, почти ренессансного масштаба, совмещал в своем лице функции художника, сценариста, а порой и научного сотрудника.

29 Т.П.Поляков. Как делать музей? М., 1997

Появление рядом кого-то, претендующего на соавторство, вызвало поначалу резкое отторжение художников, совсем недавно избавившихся от прежней, почти крепостной зависимости. Е.А.Розенблюм, родоначальник образного метода в музейной экспозиции, сомневался в необходимости сценария и писал о несовместимости литературного образа с образом художественным, изобразительным по своей природе. Во многом упреки в адрес тогдашних сценаристов были справедливы, поскольку некоторые из них действительно рассматривали экспозиционные сценарии как самоценные литературные произведения.

Музейные сотрудники тоже долго не могли определить свое отношение к пришельцу. Уступить художнику, который в их глазах все же являлся носителем особых профессиональных навыков и умений, они еще были согласны, но вот поделиться авторством с таким же, как они гуманитарием, казалось унижительным. У одних возникали сомнения в необходимости сценария для создания экспозиции, другие же уверенно заявляли, что сами могут написать необходимый художнику текст, не прибегая к посторонней помощи. Таким образом, не сговариваясь, художник и музейщик одинаково отрицали как потребность в сценарии, так наличие профессиональной специфики в работе сценариста.

Неустойчивое равновесие в триаде научный сотрудник — художник — сценарист сохранялось долгие годы. Иногда художники, отчаявшись найти общий язык с научными сотрудниками, сами звали на помощь сценаристов, чуть реже сценарист-проектировщик, приглашенный руководством музея, обращался к художнику с предложением о сотрудничестве. Жизнь тоже не стояла на месте, и посетитель все настойчивее требовал другого музея, отвечающего запро-

сам времени, музея комфортного, увлекательного, понятного и доброжелательного. Время экспозиций, построенных так, что даже самый подготовленный посетитель мог в них «не приметить слона», уходило в прошлое. Экспозиционный «интерфейс» неизбежно должен был измениться и измениться самым существенным образом.

Экспозиционные практики постиндустриальной эпохи двинулись в совершенно неожиданном направлении. Вместо развесок и витрин, тематико-экспозиционных комплексов и предметных натюрмортов, востребованными оказались динамичные интерактивные системы, включающие посетителя в экспозиционное действие. Даже экспозиционные образы, созданные воображением художника, постепенно переставали восприниматься посетителем в силу своей статичности. Напротив, новые практики, конкретные, интерактивные, почти игровые привлекали людей все больше и больше.

Это была совершенно иная система предъявления информации, не столько воспринимаемой глазами и ушами, сколько добываемой, извлекаемой в процессе разнообразных действий. Рассчитанные первоначально на детей, музейно-педагогические практики и приемы были прекрасно приняты вполне взрослой аудиторией, готовой становиться детьми на время посещения музея.

В создавшейся ситуации без сценария уже было не обойтись, но поначалу экспозиции и вносящие в них действие программы создавались и существовали отдельно. Но даже в этих условиях музейные педагоги, к которым в профессиональном сообществе обычно относились немного свысока, сумели выйти в лидеры. В их практической деятельности и в работе музейных сценаристов вдруг обнаружилось множество точек пересечения, и они обрели друг в друге неожиданных союзников.

Напротив, некоторые художники, оставаясь верны себе, продолжили работу в режиме «сам себе сценарист». Результат обычно оказывался любопытным, но только с музейведческой точки зрения. Приняв на себя чужие функции и забыв о предостережениях «отцов-основателей», художники сами стали придумывать именно литературные образы и переводить их в зрительные буквально, один к одному. Получалась «литературщина» в худшем смысле этого слова, не всегда заметная глазу научного сотрудника или по неведению воспринимавшаяся им как тот самый «экспозиционный образ», о котором так много писали в книжках.

Другой крайностью была «концептуализация» экспозиции, сближавшая ее по степени сложности восприятия с произведениями современного искусства. Замысел автора становился понятным, только если рядом стоял художник и «все объяснял». Привлекательность экспозиции для обычного посетителя заметно падала, и даже музейные сотрудники испытывали в экспозиционном пространстве некоторый дискомфорт.

Реакция не заставила себя ждать, и музейные работники, решив вернуть себе все права, начали делать экспозиции по своему разумению, пребывая в твердой уверенности, что «каждый гасконец от рождения академик». Сегодня они или сами сочиняют сценарий, или норовят обойтись научной концепцией, забывая, что само это понятие было придумано и введено в оборот музеологами.

Получив долгожданную свободу действий и усвоив, что современная экспозиция не должна копировать школьный учебник, музейщики радостно открывают для себя экспозиционные приемы и подходы полувековой и даже столетней давности, воспринимая и то и другое или как инновации или как

следование музейной традиции. А публика — даже не очень искушенная — испытывает недоумение при виде новенькой с иголки экспозиции образца 1900-х годов. «И как им только удастся поддерживать старую экспозицию в таком великолепном состоянии?» — удивляются доверчивые посетители.

Перечень несуразностей в нынешней отечественной экспозиционной практике можно было бы продолжить, но в этом вряд ли есть необходимость. Все они убеждают в простой мысли, что каждый должен заниматься своим делом: научный сотрудник — научной концепцией, художник — художественным решением, сценарист — сценарием. Сценирование экспозиций является достаточно специализированной деятельностью, и заниматься ею должны профессионалы. Что же собой представляет эта деятельность, и какими такими тайными умениями владеет сценарист, недоступными простым смертным? Они, безусловно, существуют, хотя формализовать их не так-то просто.

Прежде всего, это четкое представление об условиях музейной экспозиции и особой роли пространственных отношений. События, факты, явления переводятся на язык пространства и действия, но действия совершенно особого рода.

Чаще всего к началу работы сценариста стадия отбора материала оказывается уже пройденной в рамках научной концепции. В процессе знакомства с объектом и первого приближения к теме возникает некий образ, некая фантазия, которая в дальнейшем приобретает вид стройной конструкции. Принципиальным отличием сценарного замысла являются его проектная природа и непрекращающийся на всем протяжении работы по созданию экспозиции поиск средств передачи содержания. Сценарист все время думает «непра-

вильно», а потому проектирует прошлое как будущее, пытаясь соединить позицию современника событий и человека нашего времени.

Чтобы открыть дверь в прошлое, он ищет «ключи» или ключевые слова, определяющие воспроизводимое в музее событие или явление. Этот процесс можно было бы назвать интерпретацией, если бы это слово не было бы так затерто его постоянным употреблением. Сценарный замысел и ключевые слова начинают выстраивать материал, и видение темы постепенно обретает все более четкие контуры. В отличие от научной концепции, которая отвечает на вопрос «о чем мы хотим рассказать», сценарий ищет ответ на вопрос «как мы хотим рассказать, и зачем вообще создается наша экспозиция?»

Попробуйте представить себе, как могла бы выглядеть научная концепция шекспировского «Гамлета», и сразу станет понятно, зачем в экспозиционный сценарий привносятся конфликт, драматургия и композиция. Все они указывают на сценическую природу этого проектного документа. Конечно, в нем, как и в научной концепции, тоже излагается содержание экспозиции, но одновременно определяются главные моменты действия, фиксируются «выходы персонажей на сцену», переходы, вставки и т.д.

Но нас интересует не столько сценарий, сколько его место в системе проектирования. И вот тут оказывается, что на самом деле при проектировании экспозиции речь одновременно идет и о сценарии, и о режиссерской разработке. Сам сценарист выступает в качестве именно режиссера, отвечающего за создание единого и гармоничного экспозиционного действия. Может быть, правильнее было бы назвать его продюсером, поскольку именно он отвечает за создание произведения. Попробуем наметить некие вехи на этом пути.

Сначала возникает экспозиционный замысел, который и представляет собой интерпретацию темы и характеристику отдельных ее составляющих. Далее определяются стилистические и жанровые особенности будущей экспозиции. За ними следуют «решения во времени» (ритм и темп экспозиции) и «решения в пространстве». Это уже серьезная заявка на динамику экспозиционного действия. Слово «действие» давно употребляется в применении к экспозиции, но прежде оно использовалось скорее как метафора. Сегодня, с нарастанием динамизма экспозиции, оно становится важнейшей характеристикой и инструментом проектирования.

Все характеристики будущей экспозиции вырастают из ключа, ключевого слова, ключевого понимания, которое и выражает главное в замысле и в интерпретации темы. Иногда это ключевое слово может быть представлено в сценарии в образной форме, иногда в виде метафоры. Экспозиционный ключ определяет генеральное решение экспозиции и связан с главной идеей экспозиции, родившейся из анализа материала, научной концепции, восприятия объекта музеефикации и так далее. Это фактически ответ на вопрос: «Ради чего делается экспозиция и что она должна вызвать в сознании посетителя?». Но экспозиционный ключ служит не только для открытия пути к пониманию сути событий, но и для сборки материала, иными словами, это ключ не только «дверной», но и «гаечный».

Форма организации пространства и действия экспозиции органически вытекает из идеи, строя, ритма, стиля — своеобразной лексики экспозиционного текста. Сценарист творчески интерпретирует и находит экспозиционные средства, исходя из собственных знаний, своего видения и понимания темы. При этом он озабочен и проблемой коммуника-

ции, поскольку образы сценария должны потом переселиться в сознание художника и посетителя, насыщенные деталями, впечатлениями и наблюдениями.

Суть сегодняшнего развития экспозиции заключается в движении от образа к действию, во многом связанному с использованием новых интерактивных практик. О динамике экспозиционного действия говорили и раньше, но она оставалась умозрительной конструкцией, отсылавшей к пространственной организации системы образов. Человек и его мысль, двигаясь по экспозиции, должны были сообщить ей некое подобие движения. Иными словами, чтобы представить сломанные часы идущими, нам предлагалось самим ходить взад вперед рядом с ними. Все переменялось, когда в движение пришла сама экспозиция.

Если не усложнять и не пытаться, как «товарищ старшина» соединять пространство и время в некие «хронотопы», то можно говорить об экспозиции как о «игре пространств». «Пространство» — слово удивительно емкое и обозначает в музейном проектировании и реальное пространство (помещение) и пространства внешние: жизни, истории, природы. В мемориальных музеях — это «пространство творчества», «пространство детства», подвига, славы и т.п.

Суть работы сценариста состоит в соединении пространств, в выражении одного через другое. Конечно, здесь есть и соединение времен и, что особенно важно, факт пребывания зрителя сразу в двух временах или двух пространствах, своеобразный музейный шаманизм: тело — здесь, душа — там, в другом мире или измерении. В музее пространство прошлого тоже вселяется в «тело» настоящего. Для того чтобы обеспечить этот процесс как раз и осуществляется вся деятельность по проектированию экспозиции:

вытягивается из интерьера архитектурно-историческая информация, используются художественные, мультимедийные и технические средства, заранее продумывается экспозиционная активность посетителя.

Конечно, ничего этого нет и быть не может в научной концепции. В ней нет места ключевым символическим категориям, порождающим образы в сознании художника, к примеру, таким архетипам сознания, как жизнь, смерть, свет, тайна, откровение и др. Между тем именно они открывают доступ к сознанию, равно посетителя и художника, и становятся средством воплощения и освоения экспозиционного замысла. А коль скоро они освоены, в силу своей образной природы, они складываются в новые образные конструкции, которых нет в реальности. К примеру: жизнь человека — «жизнь идеи», рождение гения — «рождение машины», «испытание человека» и испытание автомата и так далее. Эти сближения и сочетания — суть плоды воображения, они прочитываются посетителем сквозь вещи, комплексы, произведения экспозиционного искусства.

Помимо сценической, у экспозиционного сценария есть и вторая природа — проектная. Сегодня, когда слова проект и проектирование необычайно широко распространились, говорить о процессе создания экспозиции стало намного легче. Сценарий закономерно встраивается в технологическую цепочку проектирования. Без него нельзя обойтись, поскольку именно сценарий берет на себя функцию носителя проектного начала на всем протяжении работы над экспозицией. Научная концепция с этой точки зрения может дать очень немного, поскольку даже самые лучшие идеи нельзя повесить на стенку. Во-первых, научная концепция безразлична к любым связям, кроме логических и, отчасти, содержательных, но уже внутри

отдельных разделов, тем или других членений экспозиции. Во-вторых, у научной концепции нет иной цели кроме изложения содержания и общей идеи. В-третьих, она механистична и даже идеи выражает вне основных экспозиционных категорий и характеристик, то есть вне времени, пространства, стиля и действия. Наконец, в научной концепции нет места для развития сюжета — кульминации, конфликта и развязки.

Когда в конце 1970-х после многих десятилетий перерыва в отечественной практике вновь начали создавать концепции, перед ними стояла конкретная задача — преодоление схематизма, однообразия и прямого воспроизведения положений профильной науки. Борьба за новое содержание давно окончилась, но научные концепции остались, уж больно привлекательными и солидными показались оба слова в сочетании «научная концепция». Она и сегодня остается исходным документом предпроектной стадии и основным продуктом работы сотрудников музея как научного коллектива. К ее созданию нередко привлекаются вузовские профессора и ученые из академических институтов, что только подтверждает ее принадлежность к другому, неэкспозиционному и немuseumному миру. Усилиями солидного научного коллектива концепция порой еще более отдалается от конечной цели работы, поскольку в головах ученых мужей присутствует лишь смутное представление об особенностях экспозиции и о музейной специфике вообще.

Научная концепция оперирует фактами, не противоречащими современным научным представлениям, и только. Поэтому она бесплодна с точки зрения дальнейшей творческой работы, но зато, в случае грамотного наполнения, абсолютно необходима в качестве технического задания на проектирование.

Подавляющее большинство научных концепций обладает еще одним качеством: они в значительной мере безразличны к предметному ряду. Их авторы столь озабочены логической последовательностью изложения основных положений профильной науки (истории, истории искусства и т.д.), что нередко забывают о главном правиле: любой музей показывает в экспозиции свою коллекцию. Если напрямую перевести научную концепцию в экспозицию, получится ходульная схема, изобилующая натяжками, пустотами и логическими несообразностями.

К несчастью или к счастью, художник, который должен работать над созданием экспозиции, уразуметь научную концепцию все равно неспособен, хотя бы в силу того, что она написана на языке профильной науки и складывается из понятий и представлений. Вот тут-то и возникает потребность в переводчике — человеке, владеющем и системой научных знаний и образным мышлением и музейно-экспозиционной спецификой. Этот посредник именуется проектировщиком, и сценарист — это лишь одна из его ипостасей, поскольку написание сценария является не более чем одной из стадий экспозиционного проектирования.

На первых порах становления музейного проектирования научная концепция просто откладывалась в сторону, и вместо нее писался сценарий, который художнику оставалось только воплотить. Иногда он соглашался, иногда сопротивлялся, справедливо видя в диктате сценария ту же попытку заставить его иллюстрировать только уже не умоглядные схемы, а чье-то литературно-художественное произведение. Конечно, роль художника-постановщика нравилась ему гораздо больше, поскольку давала простор для творчества, но хотелось еще большего: художник хотел быть «сам себе режиссером».

И тогда появился на свет документ под названием «сценарная концепция». Он аккумулирует содержание научной концепции и выдает его уже в «пригодном к употреблению» виде. В сценарной концепции излагаются принципы подхода к экспозиции, основные сюжетные линии, намечаются средства раскрытия содержания, ключевые слова и образы. Появление на свет сценарной концепции знаменовало собой новую ступень в развитии сценарного подхода. Главное состояло в том, что научное «техзадание» в сценарной концепции переводилось на язык экспозиции, обретало пространственно-сюжетную форму. Но это было не либретто, а концентрированное выражение общего экспозиционного замысла. Итак, сценарная концепция включает: научное содержание, принципы подхода, контуры сценария, основные сюжетные линии и набор сюжетов, описание функционирования экспозиции (режим и расчет времени), перечень мультимедийных сценариев или программ.

Сценарная концепция — открытый, публичный документ и предназначается для обсуждения. В случае одобрения она становится техзаданием на художественное проектирование, точнее на создание художественной концепции. Через сценарную концепцию художник знакомится с будущей экспозицией, она служит источником образов, точнее первоначальных набросков и клаузур³⁰. Полноценным сценарием концепция не является и, казалось бы, проще было бы миновать эту стадию и сразу писать сценарий. Однако это значило бы наступить на старые грабли. В отличие от сценария, имеющего законченную форму, сценарная концепция очерчивает общие контуры будущей экспозиции и открыта для изменений и дополнений. Иными словами, она не стесняет свободы

30 Клаузуры — понятие, введенное в практику проектирования экспозиций архитекторами и отражающее процесс поиска пространственного и образного решения. Обычно им обозначают графически выраженные мысли на определенную тему, ее первоначальное концептуальное видение.

художника, а лишь предлагает возможные ходы и линии. Тем самым сценарная концепция лучше вписывается в систему проектной коммуникации и больше соответствует современным технологиям проектирования.

Конечно, разделение процесса проектирования экспозиции на отдельные стадии достаточно условно, но каждая из них решает свои задачи и отвечает на свои вопросы. При этом желательно, чтобы с самого начала был налажен диалог между всеми участниками процесса, и весь творческий коллектив, включая художника, работал как единая команда. В этом смысле проектирование экспозиции — это непрерывный процесс коммуникации, обмена результатами деятельности, коррекции, взаимной адаптации, поиска оптимальных решений, а порой возвращения к исходному варианту.

Имеющий законченную форму сценарий (а другим он и быть не может) иногда только препятствует совместной работе. Процесс выглядит примерно так: договорились по научной концепции — пошли дальше, утвердили сценарную концепцию — перешли к концепции художественной и т.д. В противном случае на каждой последующей стадии проектирования экспозиции неизбежно будут всплывать нерешенные вопросы предыдущего этапа, и придется раз за разом возвращаться назад.

В этой связи стоит напомнить, что сценарий, в отличие от сценарной концепции, публичным документом не является и общественности не предъявляется. Он предназначен для внутреннего употребления и адресован художникам, мультимедийщикам, светорежиссерам и др. Несмотря на всю свою значимость, сценарий имеет смысл только в том случае, если принимается художником. Вот почему сценарий в идеале

пишется одновременно с подготовкой художественной концепции (генерального решения), и отражает не только следующую ступень детализации сценарной концепции, но и коррективы, вносимые художником.

Может показаться, что в этом месте как раз и разрушается более или менее стройная схема экспозиционного проектирования, но это не так. Дело в том, что сегодня художественная концепция особенно для небольших выставок и экспозиций, очень редко выполняется в классическом виде. Обычно в нее включаются элементы эскизного проекта, то есть более подробно проработанные фрагменты экспозиции. Иногда потом эскизный проект в полном объеме (с развертками стен и т.п.) уже не выполняется.

Поэтому так важно, чтобы все находки художника вошли в сценарий, который в этой ситуации становится главным рабочим документом, по которому отслеживается соответствие общему замыслу всех работ по проектированию и реализации экспозиции. Все же, согласно классической схеме, сценарий — это техзадание на эскизный проект (по степени детализации соответствующий сценарию) и художник сверяется с ним в процессе подготовки эскизного проекта. Впрочем, этой функции сценарий не утрачивает при любом раскладе, и с ним в руках приходится постоянно стоять за спиной художника.

Роль сценария только возросла с приходом в практику проектирования экспозиции компьютерных технологий. Новые технологии вошли сразу во все двери. Сегодня художественный проект создается «в компьютере» и предъявляется заказчику на экране монитора. Точно также в виде электронной презентации предъявляются сценарная концепция и сценарий. Средства выражения экспозиционного замысла в этой

ситуации становятся чрезвычайно близкими и оказывают заметное влияние и на характер проектирования, и на его конечные результаты.

В отличие от прежде применявшихся технических средств, компьютерные технологии проникли в самую суть экспозиционного проектирования и перестроили его под себя. Предъявляемый в виде электронной презентации сценарий, помимо текста наполнился зрительными образами. Мысль о том, как это будет выглядеть на экране монитора, не может не влиять на автора сценария. Сознательно или подсознательно он уже на стадии замысла начинает «подбирать картинки» к презентации и соотносить с ними свой текст, а экспозиционный сценарий все больше напоминает «режиссерскую раскадровку».

Так возникла новая проектная стилистика, а язык сценария стал более наглядным и убедительным для заказчика и одновременно более понятным для художника, обученного условностям проекта. Конечно, дело не обошлось и без курьезов. Раньше только художник мучился, объясняя, что генрешение не надо понимать буквально, и экспозицию он будет делать не из бумаги и картона. Теперь те же проблемы возникли и у сценариста, вынужденного постоянно напоминать, что компьютерная презентация — не есть экспозиция в ее реальном виде.

Еще сильнее перемены сказались на работе художника. Гипертекстовая природа экспозиции и ее отдельных частей, таких как тематико-экспозиционные комплексы внутри витрины, как будто ждала своего часа, чтобы проявиться во всей своей полноте. Даже художники старшего поколения, избегающие по мере возможности проектирования в компьютере, стали представлять свои макеты и графические листы,

как бы вписанными в рамку экрана монитора. При презентации на экране это создает уже полную иллюзию фотографии, сделанной с готовой экспозиции. Что же говорить о проектах, выполненных с самого начала в той или иной компьютерной программе. Построенные в компьютере, они изначально экранны по своей структуре.

Но главное с точки зрения технологии процесса проектирования состоит в другом. Автор сценария получил теперь недоступную прежде возможность присутствовать при создании художественного проекта — в прямом смысле стоять за спиной у художника. Сценарист и художник больше не смотрят друг на друга, поскольку глаза их устремлены на экран монитора. Как ни странно, это не препятствует коммуникации, а, напротив, способствует быстрому достижению взаимопонимания, помогает выработке общего языка проекта и позволяет избежать многих ошибок, несуразностей и ложных ходов. Впервые появилась возможность если не соответствия, то, по крайней мере, непрерывной проектной коммуникации в течение всей работы над созданием экспозиции.

Довольно любопытно протекает и сам диалог. Художник живет и мыслит образами. Они рождаются спонтанно, сменяют друг друга, складываются в новые конструкции, иногда отменяются. Поэтому сценарист, держащий в руках общую рамку экспозиции, постоянно задает ограничения и корректирует курс. Вместе с тем, он сам увлекается поиском новых решений, поскольку сценарная концепция очерчивает лишь контуры основных сюжетов. Соответственно и сценарий фактически предстает результатом совместного труда художника и сценариста.

В конечном счете, сценарий оказывается куда богаче концепции по насыщенности образами и сюжетами, хотя иногда и выглядит менее увлекательным за счет большей

детализации (четкий набор сюжетов, свет, звук, переходы от одной темы к другой, поведение и впечатления посетителей).

Однако взаимодействием с художником роль сценариста сегодня уже не исчерпывается. Круг «его обязанностей» только расширяется по мере того, как все большее распространение получают мультимедийные экспозиции, у которых тоже есть свои сценарии, встроенные в единый экспозиционный сценарий, и свой видеоряд, являющийся частью общего художественного решения экспозиции. Если к этому добавить еще световые и аудиопрограммы, то становится понятной степень сложности всей системы современной экспозиции. Разнородные элементы необходимо увязать друг с другом, что выводит проектирование на качественно новый уровень. В этой ситуации нужен кто-то, способный удерживать в руках все сходящиеся и расходящиеся линии проектных разработок. Этот человек, на которого «все завязано», выступает в роли продюсера и им может быть только сценарист-проектировщик.

Может возникнуть вопрос: «А почему всего этого не может сделать научный сотрудник?» Может, но в этом случае ему потребуется овладеть иными навыками и выступить уже в другой профессиональной позиции. К тому же следует учитывать и общую тенденцию развития экспозиционного проектирования. По мере усложнения экспозиционной деятельности ее отдельные виды становятся все более дифференцированными. Да, когда-то сотрудник сам раскладывал вещи по витринам, сам клеил подложки на фотографии, сам печатал этикетки на пишущей машинке. Сегодня над экспозицией работает целая группа различных специалистов: научный сотрудник, художник, сценарист, мультимедийщик, инженер по звуку и так далее.

Следует отдавать себе отчет, что, отстаивая «права музейного сотрудника», мы фактически консервируем у начальников всех уровней неверное представление о музейной деятельности в целом и отдельных музейных профессиях в частности. Построив или отремонтировав здание, они пребывают в полной уверенности, что работа по созданию музея закончена: «дальше сотрудники сами все разложат и расставят...». Средства на экспозицию, то есть на то, что собственно и является музеем, очень часто даже в смету не закладываются. Управленцы бывают искренне удивлены, узнав, что музейное здание — это только коробка, а главное — ее содержимое. В то же время прокладка инженерных сетей воспринимается как отдельная работа и музейным сотрудникам почему-то не поручается. Приходится доказывать, что современная экспозиция — это куда более сложная система, чем вентиляция, электричество или отопление.

Именно этой сложностью и объясняется постоянный процесс дифференциации и дальнейшей специализации отдельных видов работы по проектированию экспозиции. К тому же, и в этом, может быть, состоит суть происходящего, статичная экспозиция уходит в прошлое. Меняется сама природа экспозиции, и динамизм электронной части постепенно передается традиционной экспозиции. Световые программы постоянно меняют облик экспозиции, появляются и исчезают различные экспозиционные планы, все больше выявляется ее гипертекстовая природа, классическая и мультимедийная экспозиция вырастают друг в друга, и никто, кроме сценариста-проектировщика, не в состоянии удержать целостность этой сложной системы на этапе проектирования и реализации, а, возможно, и эксплуатации экспозиции.

Технологии

Виртуализация музея или новая предметность?

А.В.Лебедев

Компьютеры в музейном деле широко применяются как вспомогательные инструменты, *облегчающие* работу по учету и хранению (музейные АИС), *поясняющие* представленное в экспозиции (своего рода электронные этикетки и экспликации) и *дополняющие* ее (предъявление предметов, не включенных в экспозицию). Свое место рядом с традиционными изданиями на «бумажном носителе» заняли музейные CD-ROMы и web-сайты. Не меняется суть дела и в тех случаях, когда современные технические средства используются как инструменты предъявления хранимого музеем материала (демонстрация кинофрагментов в экспозиции музея кино; показ объектов видео-арта в музее современного искусства и т.п.).

Но нам интересен особый случай, все чаще встречающийся в современной музейной практике. Речь идет о специально созданных аудио-, видео- и мультимедийных программах, выступающих равноправными участниками экспозиционного «действия» наряду с традиционными музейными предметами. Это ставит перед музейным проектировщиком ряд новых задач, специфических задач, способы решения которых еще не превратились в устойчивую технологию.

В наше время можно считать общеизвестным тот факт, что созданию музейной экспозиции предшествует разра-

ботка трех документов: научной концепции,³¹ художественно-проекта и экспозиционного сценария.³² Не менее очевидной является мысль, что при подготовке любого зрелища — будь то цирковое представление, кинофильм, web-сайт или электронное издание на CD-ROM — сначала пишется его сценарий.

При этом почти в любой создаваемой сегодня экспозиции присутствуют современные средства отображения информации. Это означает, что в процессе ее подготовки возникает необходимость в разработке *двух сценариев*: общего сценария экспозиции и сценария того, условно говоря, фильма, который там демонстрируется. Аппетит приходит во время еды, и после того, как видео и компьютерная техника уже нашли себе дорогу в музейные залы, дело редко ограничивается одной точкой показа. А раз так, начинает действовать простая арифметика: сколько программ — столько сценариев. Плюс еще один общий — на всю экспозицию. Сценарист в музейном деле в наши дни становится едва ли не самой востребованной фигурой.

На первый взгляд тут никакой проблемы: профессия сценариста родилась не вчера, и в нашу эпоху тотального распространения телевидения никак не может считаться редкой. Однако на практике все оказывается сложнее: из самых общих соображений понятно, что среди музейных экспонатов нельзя просто поместить телевизор, показывающий какое-то кино. Даже если это кино с ними тематически связано. Ибо они неиз-

- 31 В музейной практике научная концепция может не писаться полностью, в значительной мере, оставаясь в головах экспозиционеров. Долгое время строго обязательным считалось перенесение на бумагу только итоговой ее части, именуемой тематико-экспозиционным планом (ТЭП). Однако сегодня все более остро осознается необходимость создания еще и сценарной концепции — документа, занимающего промежуточное положение между научной и художественной концепциями (о сценарных концепциях см. в статье В.Ю.Дукельского «Проектирование музейной экспозиции» в настоящем сборнике).
- 32 См., например: Поляков Т.П. Как делать музей? (О методах проектирования музейной экспозиции). М., 1997. С. 80-81.

бежно вступят в конфликт, будут зрительно мешать друг другу. Чтобы этого не происходило, необходима некоторая степень интеграции предметного и медийного зрительного рядов, которая должна быть заложена уже на стадии сценарной разработки.

Мультимедиа «из отходов производства»

От учетной базы данных — к электронной экспозиции

В соответствии с принятой сегодня терминологией, «электронной экспозицией» мы будем называть размещенную в экспозиции систему терминалов, связанную с учетно-хранительской базой музея и особым образом интерпретирующую содержащуюся там информацию.³³

Конечно, электронная экспозиция — это не просто интерфейс, дающий посетителю доступ к электронному каталогу. Она имеет собственный сценарий. Кроме того, ряд материалов, как и в любом другом электронном издании, готовится специально для данной публикации: тексты, изображения, аудио-видеоклипы, специальные мультимедиа программы для посетителей (в том числе игры) и др. Но по сравнению с CD-ROMом, web-сайтом, локальным информационным киоском электронная экспозиция обладает очевидным преимуществом: она имеет механизм синхронизации. Основную часть электронной экспозиции составляют материалы из музейной БД, и все изменения и дополнения, сделанные хранителем в рабочей базе, немедленно визуализируются в системе. Впрочем, названное преимущество оборачивается и рядом издержек: учетно-хранительская база музея, открытая по-

33 Информационный продукт, возникающий в результате использования данного технического приема, ни в прямом, ни в переносном смысле нельзя назвать «экспозицией» (также как магнитофон, объявляющий остановки в поезде метрополитена, нельзя назвать «транспортным средством»). Точнее было бы именовать его «электронной экспликацией» или «электронной этикеткой». Но термин «электронная экспозиция» устоялся, и мы в дальнейшем будем пользоваться этим словосочетанием, отдавая себе отчет в его условности.

сетителю через терминалы электронной экспозиции, должна быть хорошо заполнена (в смысле полноты и точности содержащейся там информации). Теоретически это и должно быть так, но любой музейный работник знает, что теория здесь сильно расходится с практикой: текст записи в инвентарной книге или рабочей карточки, хранящейся в фондовом отделе, не может *без изменений* использоваться в качестве экспликации или этикетки. Он нуждается, как минимум, в редакции. В результате возникает необходимость в дополнительной работе, не меньшей (а зачастую и большей), чем при создании специальной экспозиционной мультимедийной программы.

Электронные экспозиции могут по-разному соотноситься с реальными музейными экспозициями, в которых размещены: пояснять материалы экспозиции и облегчать посетителю ориентацию в ней, привносить в экспозицию элементы игры и развлечения и др. В Музее Татнефти (Альметьевск) электронная экспозиция «Люди» дополняет основную экспозицию и отвечает на главный вопрос посетителя корпоративного музея: «А где в этом музее я?». Поскольку в Музее Татнефти такой вопрос могут задать 70.000 человек (таково число работающих в компании), то ответить на него традиционными экспозиционными средствами невозможно — «доска почета» получилась бы слишком длинной.

Одним из инструментов «погружения» в подземный мир нефти стал «Виртуальный музей Девонского периода», реализованный на основе «Виртуальной сферы братьев Латыповых». Посетитель получает возможность походить в виртуальном пространстве. Причем не мышкой и клавиатурой, а своими собственными ногами. Включение моторики человека позволяет естественнее воспринимать визуальную информацию в трехмерном пространстве.

Однако виртуальная сфера — скорее, аттракцион, вставной номер в общем контексте экспозиции Музея Татнефти. 3D-моделирование может брать на себя решение куда более серьезных музейных задач.

3D-модели

Компьютерное 3D-моделирование было изобретено как инструмент архитектора, а потому использование программ трехмерной графики наиболее эффективно там, где объектом интерпретации является архитектурное сооружение или его части — в музеях-заповедниках и в музеях, расположенных в памятниках архитектуры.

Представим себе типичную ситуацию: здание XVIII века было перестроено в XIX столетии. Например, в зале с двумя рядами окон установлено перекрытие, разбившее его на два этажа. Мало того, на новом потолке сделана роспись, обладающая художественной ценностью. Восстановление облика здания «на XVIII век» приведет к уничтожению памятника истории и культуры следующего столетия.

Здесь на помощь реставраторам, исследователям и популяризаторам приходит компьютерная графика. Удачный опыт ее использования продемонстрировали сотрудники Государственного Русского музея, воссоздавшие первоначальный облик одного из принадлежащего музею дворцов — Михайловского (Инженерного) замка. Если реконструкция внешнего облика замка абсолютно документальна, то виды интерьеров иногда сделаны «по аналогии» и содержат значительную долю вольной интерпретации (что авторы в каждом случае добросовестно оговаривают). Полученная 3D-модель применяется при проведении реставрационных работ (подбор цвета и фактуры отделочных материалов и др.) и в экспозиционной деятельности музея (виртуальная расстанов-

ка мебели и развеска картин, предшествующая проведению тех же действий в натуре). Наконец, та же модель была использована при создании информационной системы для посетителей и ряда подготовленных ГРМ электронных изданий на CD-ROM.

Виртуальный музей

В 1977 году в Массачусетском технологическом институте была создана «Aspen Movie Map» — первая система виртуальной реальности. На страницах газет и в научной литературе все чаще стал мелькать термин «виртуальный», а в 1990-е годы появилось и словосочетание «виртуальный музей». Среди пишущей и читающей публики нашлось немало пытливых граждан, которые не поленились залезть в словарь, чтобы выяснить, что же означает это не очень понятное, хотя и красивое слово. Именно они обнаружили, что слово «virtual» значит «фактический», «настоящий». Почему-то мало кто догадался, что термин «виртуальный», имеет другое происхождение. По-видимому, он образован от слова «virtus» — мнимый, воображаемый.

Желающих создать «настоящий» музей нашлось множество, и в Интернете как грибы после дождя начали расти сайты под названием «виртуальный музей». Некоторые из них существуют до сих пор и сохраняют свои названия, хотя ни в коей мере не являются ни виртуальными, ни музеями. Как правило, это своего рода альбомы — наборы картинок, снабженные подписями.³⁴

Встречается и другая, менее очевидная ошибка. Виртуальными музеями порой называют web-сайты реально существующих музеев,³⁵ представляющие собой выложенные в Интернет музейные буклеты.

34 См., например: Виртуальный музей спичечных этикеток [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://phillumeny.onego.ru/index_r.htm

35 См., например: Виртуальный музей А.М.Горького [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://www.imli.ru/v_muzeum/index.html

С моей точки зрения, есть только два правильных варианта использования термина «виртуальный музей». Первый — это сайт, сделанный по законам музейного проектирования, то есть когда имеется сконструированное пространство, в котором размещены музейные предметы. Таков, например, «Виртуальный музей русского примитива»³⁶. В меню этого даже есть раздел «Сотрудники». Вроде бы в шутку воспроизведена структура музея. Кроме того, сама экспозиция... Мы видим живописные интерьеры, куда вживлены картины. Мы можем войти туда, рассмотреть все с разных точек. Как если бы мы оказались внутри картины.

Второй вариант — прямо обратный. Когда мы говорим о реальном пространстве (зале, комнате), в котором помещены электронные изображения музейных предметов. По такому принципу сделан музей Ван Гога в Овере, где нет подлинных произведений живописца — они только проецируются.

Еще пример — «Музейный центр» в Сургуте. Трехэтажное здание, на третьем этаже которого разместился художественный музей, на втором — краеведческий, а на первом — презентационный зал. Это довольно большое помещение с разнообразными проекторами и плазменными панелями. Рядом есть еще компьютерный класс. На плазменных панелях демонстрируются мультимедийные программы на темы, относящиеся и к одному и к другому музею, такие как «Реставрация», «Музей и коллекционер», «Музей и компьютер», «Хранитель». Поднимаешься на другие этажи, и там — в реальной экспозиции — видишь то, что раньше видел на изображении.

Такое пространство уже можно назвать виртуальным музеем.

36 Виртуальный музей русского примитива [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.museum.ru/primitiv>

Медиа-экспозиция «Точка отсчета»

Весной 2005 года Музейный центр «Наследие Чукотки» открыл свои экспозиции в новом здании, являющемся частью многофункционального культурного центра в городе Анадырь. Единственный экспозиционный зал на первом этаже здания занимает медиаэкспозиция «Точка отсчета».

По утверждению авторов, «это выполненное средствами медиа-искусства исследование «краевых и пограничных» эффектов в природе, экономике и культуре Чукотки»³⁷ Все «экспонаты» представляют собой изображения на проекциях и плазменных панелях (документальные и художественные кино-, видео- и фотоматериалы, произведения компьютерной графики, анимации, web-дизайна). Они управляются посредством трех сенсорных киосков и реагируют на индивидуальные запросы посетителей. Естественно, каждый киоск управляет тем разделом экспозиции, рядом с которым он установлен. Но если посетитель оказывается в зале один, на его действия начинают реагировать все экраны одновременно.

Только экспозиция ли это? Или «Точку отсчета» правильнее было бы назвать интерактивной видео-инсталляцией? — Наверное, это во многом зависит от нашего восприятия. От того, видим ли мы в каждой из представленных в зале композиций самостоятельный объект медиа-искусства. Если это и так, то подобные произведения нельзя считать *станковыми*: их полноценный просмотр возможен только в данном помещении на специально сконфигурированной под них аппаратуре.

В любом случае, не вызывает сомнений, что перед нами попытка осмысления мультимедийного пространства как экспозиционного. В музее несколько залов, и «Точка отсчета» — *один из них*. Она, несомненно, вошла в тело музей-

37 [Никишин Н.А.] Музейный центр «Наследие Чукотки». — На сайте «Музей будущего» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru/parto3/chukotka.htm>

ной экспозиции, но по принципу рядоположенности, а не по принципу взаимопроникновения с другими ее частями.

Очевидно, следующий шаг предполагает новую ступень синтеза электронных и традиционных средств показа. Взаимная интеграция музея и новых технологий и есть главная цель создаваемого в Государственном Русском музее Центра музейного мультимедиа.

Мультимедийная экспозиция в западном павильоне-кордегардии Михайловского замка³⁸

Принцип подхода к экспозиции Центра задан самим зданием Кордегардии и эпохой, когда оно было построено, то есть эпохой Павла I. Это в некотором смысле призрачный мир воображаемой реальности и реальных фантазий. В легкости переходов одного в другое и заключается суть эпохи проектов и замыслов. Природа всех явлений, порожденных человеческой фантазией, будь то архитектура, живопись или мультимедиа, если и не одинакова, то предельно родственна. Экспозиция является попыткой соединить эти родственные искусства, раскрыть особенности художественного видения мира от замыслов великого князя и планов императора Павла I до русской живописи нового времени и мультимедиа. Возможно, вместе они как раз способны создать собственно музейное измерение, включающее понятие времени.

Музейная экспозиция тоже является искусственно созданной средой. Музей, порожденный скорее романтизмом, чем Просвещением, и принадлежащий нескольким вре-

38 В разделе использованы фрагменты текста «Сценарной концепция экспозиции в западном павильоне-кордегардии Михайловского замка», написанной в соавторстве с В.Ю.Дукельским (2007). В настоящее время идет ремонт и реставрация здания. Реализация проекта не начата, экспозиция пока существует лишь в виртуальной форме (мультимедийная программа создана при участии Отдела мультимедиа Государственного Русского музея; руководитель — О.М.Киссель).

менам, не всегда чувствует себя уютно в современном мире. Вот почему создаваемая экспозиция не только романтична, но и в определенной мере мистична, поскольку стремится ввести прошлое в настоящее. Стиль экспозиции — это стиль замыслов и фантазий, который характеризуется неожиданными соединениями воображаемого с реальным. В какой-то мере это музейная мистерия, музейное фэнтези, где мультимедиа становится отражением внутреннего мира человека, а музей — внутреннего мира человечества. Здесь иное измерение, поэтому вторжение мультимедиа и их использование для организации пространства воспринимается как естественное и закономерное.

Две жизни музейных предметов — прошлая и сегодняшняя — соединяются в виртуальном пространстве особым образом, а потому экспозиция Центра рассказывает не только о назначении мультимедийных технологий, но и об их языке, эстетике, средствах выразительности. Несмотря на всю «ультрасовременность», она обращается к сокровенным смыслам и пытается по-своему ответить на вечные вопросы: «Что есть дворец? Что есть город? Что есть музей? Что есть искусство?»

Все сказанное находит свое воплощение в способах организации экспозиционного пространства. Эффект музейного мультимедийного просмотра, в отличие от сидения за компьютером, заключается в том, что позиции зрителя и изображения все время меняются. Посетитель смотрит на возникающий перед его глазами мультимедийный мир, но и тот в свою очередь разглядывает гостя. В одних случаях мультимедийные проекции стремятся проникнуть в реальный мир, стать его частью, в других — они пытаются втянуть внутрь себя самого зрителя.

Экранный глаз, как и человеческий, постоянно перемещается, поэтому одним из ключевых понятий в экспозиции становится «увеличение», несводимое, однако, к чисто внешним эффектам. Это увеличения исторические, обеспечивающие «вхождение» в другие эпохи, увеличения средовые — переходы от гиперпространства города к музею, от музея к объектам, от объектов к их деталям и др.

Экспозиция дает посетителю возможность войти внутрь мультимедийного пространства, которое предстает то как пространство музея, то как пространство дворца, то как пространство города, то как их пересечение. Эффект постоянных перемещений не только в пространстве, но и во времени усиливается благодаря историческим реконструкциям, создаваемым мультимедийными и светотехническими средствами.

Погруженность посетителя в мультимедийное пространство, нараставшая от зала к залу, приобретает к концу характер непосредственной вовлеченности в экспозиционное действие. «Воронка экспозиции» затягивает зрителя и в финале ему открывается вид на Михайловский замок, которым и заканчивается экспозиционный «сеанс». Пройдена цепочка рождений, прожита история дворцов, коллекций и музейных мультимедиа. Здесь соединяются все пути: музейного предмета, музейных мультимедиа и самого хозяина Михайловского замка.

Экспозиция в Кордегардии создается как многофункциональный центр музейных мультимедийных технологий, которые воспринимаются в первую очередь через различные зрительные эффекты. Вот почему можно говорить о создании «Музейной башни мультимедийных чудес», где посетителю открываются сегодняшние достижения, завтрашние возможности и «музейное закулисье». Вместе с тем, поскольку проникновение в другие эпохи и пространства осуществляется дистанционно

через экраны и проекции, экспозиция превращается в подобие «волшебного кристалла», в котором отражается весь музейный универсум от коллекций до ежедневной практики.

Экспозиция каждого этажа демонстрирует различные мультимедийные технологии и в то же время имеет определенную тематическую направленность:

- подвал — Информационное введение в экспозицию;
- 1-й этаж — «Сакт-Петербург» (императорский Петербург, музейный Петербург);
- 2-й этаж — «Русский музей» (публичная деятельность, внутримузейная работа);
- 3-й этаж — «Кордегардии Михайловского замка».

Экспозиция формируется как комплекс относительно автономных пространств, связанных между собой через систему гиперссылок. Она может осматриваться как в ходе обзорной экскурсии, так и в режиме многократных посещений отдельных залов.

Виртуальный экспонат в реальной экспозиции

Первый и наиболее простой вариант — использование средств мультимедиа в художественных экспозициях, когда программа является составной частью представленного объекта. Например, в 2003 году Музей этнологии в Лейдене (Нидерланды) показал выставку политической карикатуры, где рядом с карикатурными рисунками были выставлены мониторы, демонстрирующие телеинтервью изображенных персонажей. Это значительно увеличивало эффект воздействия графических листов, и все же, наверное, можно представить себе экспозицию карикатуры и без упомянутых видеоматериалов. Однако сегодня мы все чаще сталкиваемся с более радикальным подходом. Типичным становится прием, когда в экспози-

ции выставлено произведение современного искусства, а на стоящем рядом мониторе автор демонстрирует свое творение и произносит по его поводу некоторый текст. Это выступление неверно было бы назвать «комментарием», т.к. в рамках эстетики постмодернизма оно оказывается равноправной частью произведения, не менее значимой, чем сам предмет, созданный руками художника. Более того, в данном случае материальный и мультимедийный объекты неотторжимы друг от друга и не могут быть предъявлены зрителю по отдельности.

Ситуация равноправия, экспозиционной равновесности материальных и виртуальных объектов возможна не только в художественных экспозициях. Приведем несколько примеров подобных пар из разного типа музеев:

- музыкальный инструмент и его звучание (Музей музыки, Стокгольм; Дом музыки, Вена);
- чучело птицы и запись ее пения (Дарвиновский музей, Москва);
- наряд шамана и видеозапись ритуального танца (Музей этнологии, Лейден);
- форма и снаряжение знаменитого хоккеиста и фрагмент матча с его участием (Музей хоккея, Торонто);
- чучело животного и видеофильм, показывающий животное в естественной среде обитания (Музей «Натуралис», Лейден);
- технические объекты и демонстрация их действия на мониторе (Музей Немо, Амстердам; Музей науки, Лондон; Музей техники, Вена).

Заметим, что в большинстве упомянутых случаев мы имеем дело не просто с парными объектами, а с парами «предмет — процесс», что и создает ситуацию их равной экспозиционной значимости.

И, наконец, в контексте избранной темы наиболее интересна ситуация, когда подлинный материальный объект не может быть представлен в экспозиции и мультимедиа принимает на себя его функции (демонстрация работы доменной печи, молекулярных процессов, извержения вулкана, геологической структуры Земли и др.). Понятно, что все это может быть показано и с помощью традиционных средств (макеты, схемы и т.п.), но современные средства отображения информации оказываются в данном случае куда более зрелищными, а главное более *подлинными*, чем что-либо иное. Подобная практика использования мультимедиа широко распространена в естественнонаучных и технических музеях, но встречается также в музеях художественного и исторического профиля (Музей импрессионизма в Овере, Франция; Музей М.Т.Калашникова, Ижевск).

Музей М.Т.Калашникова

Рассмотрим последний более подробно. Музей М.Т.Калашникова открылся в 2004 году в специально построенном здании. Важно отметить, что это не музей автомата Калашникова и вообще не музей оружия, а музей человека — конструктора, изобретателя и самого известного нашего соотечественника. Как правило, музей, посвященный конкретной личности, является музеем мемориальным. Ситуация, когда создается музей живого человека, достаточно нетривиальна и чревата для экспозиционеров рядом трудностей. Дополнительные сложности в подборе материала были обусловлены судьбой и характером профессиональной деятельности меморируемой личности:

- М.Т.Калашников родился в крестьянской семье, которая в конце 1920-х годов была раскулачена и сослана, а родной дом будущего изобретателя сожжен. Никаких мате-

риальных свидетельств, относящихся к периоду детства и юности Калашникова не сохранилось.

- большую часть жизни М.Т.Калашников был засекречен, не со всех его разработок этот гриф снят и сегодня.
- несекретный материал давно разошелся по музейным коллекциям (Военно-исторический музей артиллерии, инженерных войск и войск связи, Петербург; Музей Ижевского машиностроительного завода; Тульский государственный музей оружия; и др.), и владельцы не собираются с ним расставаться.

В этой связи главными экспонатами музея стали семнадцать специально созданных видео- и мультимедийных программ. С их помощью удалось реализовать концепцию музея «от первого лица», когда сам герой рассказывает посетителю о своей жизни. Отрывки из мемуаров Калашникова и видеозаписи его рассказов чередуются с кадрами кинохроники, показывающими самого Калашникова, его изобретения и исторические события, на фоне которых разворачивалась его деятельность.

В данном случае видео- и мультимедийные программы оказались в экспозиции едва ли не единственными аутентичными объектами. Все остальные (средовой материал, муляжи оружия, дизайнерские инсталляции) скорее создают фон, среду, в которой предъясняются виртуальные экспонаты. Исключение составляет только раздел экспозиции, относящийся к последнему периоду жизни изобретателя, где выставлена коллекция М.Т.Калашникова (главным образом, его награды и подарки). Но и в этом разделе мультимедиа оказывается лидером. Правда, уже не из-за отсутствия аутентичных материальных объектов, а в силу их незрелищности и низкого эстетического качества.

Экспозиция в помещениях колокольни Ивана Великого³⁹

По замыслу авторов, экспозиция в помещениях колокольни Ивана Великого станет шагом на пути интеграции реального и электронного предметного ряда. По своему профилю она является историко-архитектурной. Ее тему можно было бы обозначить, как «Кремль, которого нет, и Кремль, которого не было» (несохранившиеся и неосуществленные постройки на территории Московского Кремля).

В определенном смысле слова основным методом построения экспозиции и организации материала может считаться своеобразная «архитектурная стратиграфия».⁴⁰ Данный подход находит себе выражение, прежде всего, в тематической структуре экспозиции, и распределении ее разделов по отдельным помещениям колокольни Ивана Великого:

- ранний Кремль (до середины XV века) — 1-й этаж, нижний ярус;
- Кремль второй половины XV — XVII века — 2-й этаж, нижний ярус;
- Кремль, которого не было, и Кремль с птичьего полета — второй ярус;
- современный Кремль — смотровая площадка.

Проектируемая экспозиция может рассматриваться как синтез трех экспозиций: предметной, архитектурной и электронной. Они тесно связаны друг с другом, находятся в постоянном диалоге, подхватывают тему и передают одна другой.

Архитектурные детали, выделенные лучом света, переносятся в электронную экспозицию в виде изображений.

39 В разделе использованы фрагменты текста «Сценарной концепции экспозиции в помещениях колокольни Ивана Великого», написанной в соавторстве с В.Ю.Дукельским (2006). Экспозиция открылась 18 мая 2009 года.

40 Стратиграфия (в археологии — порядок чередования напластований культурного слоя).

Архитектурная экспозиция (интерьеры колокольни) подчеркивается подсветкой и благодаря игре света и тени приобретает черты сходства с проекцией.

Электронная экспозиция, основным элементом которой является проекция изображений на поверхность стен, становится частью реальности за счет своей интегрированности в архитектурную экспозицию.

Указанное свойство реалистичности усиливается пространственной ориентацией электронной экспозиции. Она соотносится с перспективными видами, которые могли бы открыться из окон в ту или иную эпоху, и по характеру построения сближается с панорамой.

Каждая проекция, будучи привязанной к конкретной стене, нише или камере, является входом в свой временной и пространственный континуум. Это вход виртуальный и в то же время вполне реальный портал, за которым находится особое историческое время — ушедший Кремль, сохранившийся лишь в изображениях.

Реальность электронных проекций не противоречит их призрачности. Они остаются видением, ненадолго представшим взору посетителя. Кремль, «которого нет», с завершением программы исчезает, но архитектура колокольни и предметные реалии продолжают восприниматься через созданный образ.

Значимое место отводится в экспозиции системе освещения. Использование направленного света и изменение освещенности отдельных объектов составляет важнейшую черту экспозиции.

Свет направляет внимание посетителя и дирижирует осмотром экспозиции. Он загорается или гаснет, луч света перемещается, выхватывает отдельные экспонаты и детали

интерьера. Посетитель «идет за светом» и останавливается в местах, выделенных светом.

Свет соединяет электронную и предметную экспозиции, обеспечивая «перенос» предметов из реального пространства в плоскость проекции и наоборот. Светотени выявляют объем и фактуру интерьеров колокольни.

Главная линия, проходящая через всю экспозицию,— это нарастание символической функции Кремля. Здесь все постепенно превращается в ритуал, в церемонию, и Кремль сам становится сакральным местом, где обыденные значения переходят в символические.

В том же направлении развивается и архитектура Кремля, все больше набирая черты представительности, церемониальности. Крепость уже в XVII веке становится лишь частью внешнего оформления царской резиденции. С переездом двора в Петербург жизнь постепенно уходит из Кремля, и он становится, главным образом, местом проведения празднеств.

Но процесс превращения Кремля в статусный и мемориальный объект начался значительно раньше, когда великокняжеский двор стал превращаться в государственный аппарат, а домашние занятия перешли в разряд государственных дел. Поэтому из всей бурной жизни Кремля к последнему разделу экспозиции остаются лишь символические акты — венчание на царство, царское бракосочетание и т.п. Даже Успенский собор постепенно теряет значение главной святыни, но это качество переходит на Кремль в целом.

Итак, общая линия выглядит следующим образом: город уступает место цитадели — крепость превращается в резиденцию — резиденция — в символ власти, исторической традиции и преемственности.

Наконец, еще одной особенностью экспозиции можно считать соединение малого пространства интерьеров колокольни с гигантским внешним пространством Кремля. Человек, находясь в малом пространстве, смотрит на большое пространство. Решить эту задачу и есть главное назначение электронной экспозиции. Благодаря проекции стены то раздвигаются, то сдвигаются вновь, оконные проемы раскрываются, а потом «захлопываются». В конце каждого раздела электронная экспозиция «гаснет», и посетитель остается наедине с архитектурой.

Таким образом, в колокольне Ивана Великого речь идет о создании целостного зрелища, где электронные и реальные объекты выступают равноправными участниками экспозиционного действия.

Музей на пороге перемен

Большинство жителей нашей страны убеждено, что древние люди жили в музеях. Что же касается художественных музеев, то в них, несомненно, по сей день живут и работают художники. Я сам много лет был сотрудником музея. И на вопрос «Где Вы работаете?», нередко задаваемый при знакомстве, на законном основании отвечал: «В Третьяковской галерее». Частенько на это собеседник понимающе кивал: «Так Вы — художник!» Я не склонен иронизировать над этим представлением о музейной жизни, т.к. за ним лежит представление о целостности бытия музейного предмета.

Музейные работники нередко впадают в другую крайность. Их волнует — порой почти болезненно — вопрос подлинности экспоната. В сознании музейного профессионала между аутентичным предметом, средовым материалом и копией лежит непреодолимая пропасть.

В реальности все обстоит сложнее. Сосредотачиваясь на подлинности музейных предметов, мы иногда забываем, что у них есть две жизни: одна — реальная, но ушедшая, другая — существующая, но искусственно созданная, то есть не вполне реальная. Эта последняя оказывается явно сильнее. Очевидно, что посетитель, глядя на портреты смолянок, видит то, что видит: холсты Левицкого на стене экспозиционного зала Русского музея. И не думает о том, как они выглядели в парадном зале Смольного института, для которого в свое время были созданы художником. А если и думает, то точно не представляет себе этого зрительно⁴¹

А ведь кроме музейного бытия есть еще и музейное бытование — особая жизнь предмета, о которой посетитель тоже не помнит. Осмелюсь предположить, что, глядя на «Последний день Помпеи», зритель может размышлять о многом, но только не о сотрудниках Русского музея, сделавших дублировку гигантского холста и тем самым обеспечивших ему, посетителю, возможность здесь и сейчас увидеть брюлловский шедевр. Да и знает ли он, что такое дублировка и как выглядит этот процесс? А показать его можно с помощью мультимедийных средств...

У мультимедиа и новых технологий тоже нет своего реального пространства. Оно им вроде бы и не нужно в силу их виртуальности и приватного характера потребления. Однако в городской среде уже давно идет активное наступление рекламного мультимедиа с гигантскими табло и полиэкранами. К тому же есть еще видео-арт, который, пусть пока в рамках фестивалей, тоже завоевывает себе место на улицах крупных городов.

41 Возможно, рядовой посетитель Русского музея и соотнесет мысленно холсты Левицкого со «штабом Октября» — знаменитым зданием Смольного института, построенным в начале XIX века по проекту архитектора Д. Кваренги. Но только искусствовед вспомнит, что холсты написаны на три десятилетия раньше, чем появилось упомянутое здание, и предназначались для совсем другого места.

Музей признал и принял в своих стенах современные средства отображения информации, но пока они живут в его залах несколько обособленно, то ли стесняясь занять место рядом с вечными ценностями, то ли пугаясь своей чрезмерной привлекательности для современного человека. Примеры, рассмотренные в этой статье, скорее, исключения. Но будущее именно за ними.

Есть веские основания предполагать, что дальнейшее развитие музейного дела пойдет в сторону заметного увеличения интерактивности экспозиций и широкого использования современных средств отображения информации.

Проектный семинар: технология или искусство?

А.А.Артамонов

«Будущее еще нигде не записано», — говорит в фильме «Назад в будущее» своему другу Марти МакФлаю доктор Эмет Браун. Нам, живущим в стране с непредсказуемым прошлым, где на протяжении последних 15 лет сменилось 4 поколения учебников истории, будущее зачастую представляется в образах идеализированного прошлого. Возрождение традиций, духовность, необходимость сохранения и изучения культуры — такковы заявленные цели многих и многих проектов в области культуры. Проект, в свою очередь, создает пространства и смыслы ближайшего будущего, которое настанет неизбежно, как восход солнца. И возникает противоречие, с которым сталкиваются многие проектировщики в сфере культуры: с одной стороны, есть традиции и наследие прошлого и необходимость сохранять, изучать и предъявлять, а с другой — желание «вплести» прошлое в будущее. Между тем, конструирование будущего как проекта осмысленного и желанного завтра, является достаточно непростой задачей даже там, где создаются достаточно «простые» его формы — новые автомобили, здания, поезда и станки. Инженер, создавая техническую систему, тем самым, по точному наблюдению Г. П. Щедровицкого, создает новые системы деятельности.⁴² С инновациями в социально-культурной сфере все обстоит еще сложнее в связи с тем, что там труднее сформулировать и измерить конечные результаты проектов. Но в любом случае новшества, как правило, не предусмотрены в планах текущего функционирования организации

42 См. Щедровицкий Г.П. «Естественное» и «искусственное» в социотехнических системах. — На сайте Научного фонда им. Г.П.Щедровицкого [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.fondgp.ru/projects/chteniya/text/8>

и территории, а под развитием зачастую понимается увеличение количества материальных либо культурных благ или увеличение скорости увеличения (рост темпа роста). Именно поэтому процессы проектирования нуждаются в особых формах коллективного размышления, результатами которых могут стать решения в совершенно различных областях — науке, технике, культуре, обществе.

На сегодняшний день в мире разработаны и применяются несколько методик коллективной работы, направленной на анализ ситуации и разработку методов решения тех или иных проблем. В этой статье мы рассмотрим наиболее интересные и востребованные из них — Организационно-деятельностные игры (ОДИ), Школы развития, семинары по поиску будущего (FutureSearch), проектно-аналитические семинары, а также два наиболее распространенных метода поиска решений — мозговой штурм и метод синектики. Все эти методики позволяют с той или иной степенью проработанности составить видение будущего и планы действий по его достижению, а также сформировать банки проектов и проектных идей. В этом ряду проектно-аналитические семинары занимают особое место. Они позволяют сопрягать результаты проблемного анализа с целями развития организации и порождать способы развития местного сообщества на базе социальных и культурных проектов.

Общими для всех форм коллективного размышления являются:

- ограниченность во времени (3-6 дней);
- работа с отрывом от основной деятельности с выездом на учебную базу;
- чередование различных форм работы — индивидуальной, малых и больших групп;

- наличие команды ведущих, обладающих профессиональным опытом в различных сферах — искусствоведов, археологов, филологов, архитекторов, градостроителей, аналитиков, социологов, имеющих опыт работы на подобных мероприятиях.

Проводит игры и семинары ведущая организация, которая берет на себя функции по подготовке и общей координации деятельности, приглашая под конкретный семинар тех или иных экспертов и ведущих. С 2000 года для музеев, библиотек, архивов и других организаций культуры было организовано и проведено более 100 семинаров, посвященных разработке музейных, информационных и социокультурных проектов, из которых более 40 было проведено автономной некоммерческой организацией «Музей будущего»⁴³ В общей сложности их участниками стали более 4000 человек, работающих в музеях, университетах, библиотеках, домах культуры, архивах государственных и общественных организаций.

В конце 1990-х — начале 2000-х годов многие такие семинары проходили при финансовой поддержке крупных международных благотворительных фондов — Института «Открытое общество», фонда Форда, Агентства по международному развитию. В последние годы к финансированию семинарской деятельности подключились и отечественные благотворительные фонды — В. Потанина, М. Прохорова, Важным условием для проведения семинаров было наличие софинансирования со стороны государственных структур — региональных министерств и управлений культуры, крупных музеев и библиотек. В общей сложности на семинарах было выдвинуто более 500 проектных идей и инициатив, многие из которых (но не все — проекты — вещь рискованная) были реализованы.

43 Подробную информацию о проведенных семинарах см. на сайте «Музей будущего» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru/parto6/060102.htm>

Какая из методик коллективного размышления является наилучшей? Чем является семинар — торжеством технологии коллективного размышления или произведением искусства его ведущих? Попытаемся дать ответы на эти вопросы в настоящей статье.

Организационно-деятельностные игры

В 1980-е годы философом и методологом Г.П.Щедровицким, его последователями и коллегами по Московскому методологическому кружку была придумана и с успехом применялась особая форма коллективного размышления для нахождения путей развития организации — Организационно-деятельностная игра.⁴⁴ В ходе игр моделировались и проигрывались кризисные ситуации в организациях, министерствах, ведомствах — с целью решения задач оптимизации деятельности, создания новых структур для управления производством. Типовая задача для ОДИ — проектирование структуры управления новой отраслью промышленности или предприятием — атомной электростанцией, атомным машиностроением. ОДИ с успехом применяется и в тех местах, где требуется коллективная работа над документом, как правило, аналитического характера в сжатые сроки.

Технология ОДИ дала импульс к созданию целого ряда новых форм образования, которые оказались востребованными в современном мире — к ним относятся деловые игры, распространенные в бизнес-среде, и проектно-аналитические семинары, которые являются продуктивной формой для придумывания и оттачивания музейных и культурных проектов. Эти образовательные формы являются способом разрешения одного из ключевых противоречий в сфере образования — между скоростью появления новых знаний

44 Подробнее см. ОДИ-1. Организационно-деятельностные игры. М.: Наследие ММК, 2006.

и профессий, с одной стороны, и возможностями традиционных образовательных форм — повышения квалификации и профессиональной переподготовки по внедрению инноваций в образовательный процесс. С другой стороны, проектные технологии всегда предполагают *междисциплинарность и освоение других профессий* — то есть на передачу компетенций, не передаваемых в рамках традиционных систем повышения квалификации.

Школы возрождения

К одной из форм коллективного размышления, основанной на сочетании различных форм групповой работы относятся семинары Школы возрождения деревень, проводимые основателями и сотрудниками архитектурного бюро Dr. Walther + Walther⁴⁵ Луц и Кристиной Вальтер. Целью Школ, проводимых в виде 2-3 дневных семинаров, является вовлечение сельской общины в процессы планирования и преобразования. Рабочий цикл школы возрождения деревень основан на коллективном размышлении в рабочих группах и «сборке» материалов по принципу SOGE, аббревиатуре от первых букв немецких глаголов *Sammeln, Ornden, Gewichten, Entscheiden* — *Собрать, Упорядочить, Взвесить, Решить*.

Рабочие группы на семинаре школы возрождения деревень в течение первого дня работают над построением карт SWOT-анализа своего поселения, формулируя его сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды. Следует отметить, что работа по немецкой технологии ведется с применением больших планшетов, на которые участниками семинара наносятся карточки с формулировками. Процедуры упорядочивания проводит руководитель семинара, а взвешивание и отбор наиболее важных

45 Подробнее см. на сайте «Dr.Walther+Walther: Architekten und Stadtplaner» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.dr-walther-walther.com>

тем — сами участники с помощью рейтингового голосования. Дальнейшая работа с итогами SWOT-анализа проводится по методу «перекрещенных нитей», в котором участники формулируют ответы на 4 вопроса:

1. Каково нынешнее положение (что есть)?
2. Как это должно быть?
3. Что препятствует осуществлению желаний (проблемы)?
4. Как мы можем осуществить наши желания? (решения).

Результатом семинара по методике школы возрождения деревень является *план* дальнейших действий, который включает в себя основные мероприятия, ответственных и даты — фактически, проект организационного плана по развитию поселения. Составление плана — момент достаточно болезненный, так как он отделяет пространство семинара — как трибуны для пока еще относительно безответственных заявлений — от документа, в котором фигурируют конкретные дела, фамилии, даты и сроки. Автор проводил подобный семинар в рамках проекта «Крапивна — возрождение жемчужины русской провинции» при участии музея-заповедника «Ясная Поляна» и финансовой поддержке Европейского союза. И если первую часть работы — а именно: дискуссии, формулировку проблем и работу по методу SOGE — участники выполнили вполне успешно, то вторая — формирование таблицы организационного плана — оказалась весьма затруднительной, и таблица осталась незаполненной. Технология сама по себе никак не может гарантировать успешный результат⁴⁶

Технология Future Search

Предложенный Мервином Вайсбордом (Marvin Weisbord) и Сандрой Янов (Sandra Janoff) метод Future Search (поиск будущего), является методикой, позволяющей формировать

46 Впрочем, через год проявился еще один результат семинара — наиболее активные его участники года стали депутатами местного муниципального собрания и в этом смысле обрели возможность активней влиять на развитие территории

образы желаемого будущего в условиях неопределенности, с одной стороны, и методикой разрешения организационных конфликтов, с другой. Основным методом является работа нескольких групп участников (40-80) в общем помещении в течение трехдневного рабочего цикла. Работа по технологии Future Search базируется на четырех основных принципах⁴⁷:

- вся система — в одном пространстве;
- изучить все аспекты системы перед попыткой исправить любую ее часть;
- полагая общее понимание главным и центральным, работать с проблемами и конфликтами как с информацией, а не как с актами деятельности;
- привить участникам понимание ответственности за их работу, решения и планы деятельности.

Работа по технологии Future Search разбивается на сессии, продолжительностью ½ дня каждая. Названия сессий: Прошлое, Настоящее, Будущее, Общие основания и Планирование действий. Основными визуальными инструментами работы по методике Future Search являются Линия времени (time line) и Карта сознания (mind map). В начале работы эти элементы представляют собой чистые листы бумаги достаточно большого размера (типовым является размер от 2 х 3 до 2 х 5 м), размещаемые на стенах аудитории. По мере продвижения эти листы заполняются результатами работы групп — на линии времени — важными событиями, происшедшими в мире, стране, регионе, поселении, организации (прошлое/настоящее), а также планируемыми к реализации событиями и мероприятиями (будущее). Карта сознания (mind map) заполняется идеями, задачами, словами и другими элементами, ассоциативно связанными друг с другом, и представляет собой изображение дерева со мно-

47 Подробнее о методе Future Search см. Weisbord M., Janoff S. Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities, 2nd edition (Berrett-Koehler, 2000).

гими ветвями и листьями. Карта сознания используется для создания, визуализации, структурирования и классификации идей, и как инструмент работы семинара в целом, способствует выявлению организационных проблем, поиску возможных решений.

Результатом работы по технологии Future search является набор визуально оформленных идей, способствующих организационному развитию либо решению конкретной проблемы. Важно отметить, что технология Future Search не ставит перед собой проектных задач, в связи с чем, как и другие вышеперечисленные методы группового размышления, не вполне пригодна к ситуациям, где требуется разработка именно проектов.

По технологии Future Search был построен семинар «Музейный upgrade», объединивший в кризисной ситуации 2006 г.⁴⁸ Пермскую художественную галерею и Пермский краевой музей. Участникам семинара за трехдневный цикл работы удалось прийти к предложению превратить Пермскую художественную галерею в большой музей современного искусства. Результаты семинара дали импульс к проведению международного конкурса на лучшее архитектурное решение для нового здания музея. В 2008 году конкурс состоялся, по итогам голосования были подведены его итоги. Призовой фонд первых трех мест в размере 220 тысяч долларов был разыгран между архитектурными бюро России, Швейцарии и Великобритании;⁴⁹ К сожалению, второй тур архитектурного конкурса так и не состоялся...и это стало поводом для одного

48 Было принято решение о передаче занимаемых музеями помещений Пермской епархии без предоставления музеям надлежащих зданий. Оба важнейших краевых музея оказались перед угрозой выселения практически на улицу.

49 Подробнее см. Результаты конкурса PermMuseumXXI.— На сайте Центра современной архитектуры [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.archcenter.org/projects/konkurs/detail/index.php?ID=1610>

из победителей, архитектора Бориса Бернаскони, для включения результатов проектирования в свою книгу, ставшую своего рода мини-проектом.⁵⁰

Мозговой штурм

Мозговой штурм — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Изобретателем метода мозгового штурма считается американский инженер Алекс Осборн. В течение некоторого времени его метод применялся для стимулирования творческой активности и решения изобретательских и инженерных задач.⁵¹

Суть метода проста — группе за ограниченное время нужно предложить как можно больше любых, в том числе заведомо фантастических и несбыточных, идей по решению конкретной проблемной ситуации. Критика во время мозгового штурма запрещена, а все высказанное фиксируется на листе ватмана. Особенностью, но не недостатком метода является большое количество прожектов, что вызвано требованием отсутствия критики, а наиболее затруднительным является отбор из общего числа высказанных идей наиболее удачных, которые могут быть использованы на практике. Именно поэтому и в решении изобретательских задач, и в процессах проектирования метод мозгового штурма в чистом виде применяется весьма ограниченно. Из-за того, что найденные идеи имеют высокую степень прожектерства, несбыточности, мозговой штурм, как

50 Подробнее о книге Б.Бернаскони см. Модная книга. — Блог журнала «Интерни» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.internirussia.ru/archives/2592>

51 Подробнее см. Альтшуллер Г.С. Планы занятий на первом курсе АзОИИТ, 1973 — 74 уч. год. — На сайте Г.С.Альтшуллера [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.altshuller.ru/engineering6.asp>

правило, дополняют инструментами для отбора и оценивания — рейтинговым голосованием за идеи и мини-плenumами, когда об итогах мозгового штурма группа рассказывает участникам из другой группы. Несмотря на это, на проектных семинарах группы, порой, так и не выходят из стадии прожектерства⁵² в связи с чем технология мозгового штурма и в проектных семинарах применяется, как правило, с осторожностью.

Метод синектики

Дальнейшим развитием метода мозгового штурма является метод синектики, предложенный В.Дж.Гордоном⁵³ Главные особенности метода синектики, в отличие от метода мозгового штурма,— допустимость критики и развития высказанных идей и применение в обсуждении аналогий, среди которых выделяются 4 наиболее часто употребляемых типа, описание которых приведено в статье Свободной энциклопедии:

1. *«Прямая аналогия, когда рассматриваемый объект сравнивается с более или менее похожим аналогичным объектом в природе или технике....»*
2. *Символическая аналогия требует в парадоксальной форме сформулировать фразу, буквально в двух словах отражающую суть явления...*
3. *При фантастической аналогии необходимо представить фантастические средства или персонажи, выполняющие то, что требуется по условиям задачи. Например, хотелось бы, чтобы дорога существовала там, где её касаются колёса автомобиля.*

52 Незавершенный мозговой штурм приводит к тому, что на любую проектную идею, как «блины» на штангу тяжелоатлета, группа навешивает дополнительные формы («а еще вот это можно сделать, и вот это»). В результате такую «штангу» поднять просто не удается.

53 См. Gordon W.J.J. Sinectics: The Development of Creative Capacity— New York, 1961. (Имеется реферат на русском языке: <http://www.trizland.ru/trizba.php?id=79>)

4. *Личная аналогия (эмпатия) позволяет представить себя тем предметом или частью предмета, о котором идёт речь в задаче. Нужно в буквальном смысле входить «в образ» Что даёт такое перевоплощение? Оно значительно уменьшает инерцию мышления и позволяет рассматривать задачу с новой точки зрения».*⁵⁴

В проектно-аналитических семинарах метод синектики нашёл свое применение в модифицированном виде. Так как главной целью проектного семинара является стимулирование творческой активности, направленной на генерацию социальных и культурных проектов, то основным методом синектики, применяемым на семинарах, являются методы символической аналогии и личной эмпатии, когда проектировщик пытается работать на выявление и поиск культурно-символических ресурсов для своего проекта. На этой фазе могут появиться любопытные образы, например — Лев Толстой как интеллектуальный символ Олимпиады 2014, или, ставший уже классическим рекламный ход Сургутского художественного музея, когда параллельно с предвыборной кампанией в местные органы власти музей выпустил ряд листовок в предвыборной стилистике с девизами «Голосуй за Петрова-Водкина» и «Выбери Мулатку⁵⁵ Сапунова». Сюда же можно отнести проект молодежного портала «Скач.ком»⁵⁶, появившегося как результат одного из проектных семинаров в Сургуте: название сайта задает желаемую

54 Цит. по: Метод синектики. — Википедия [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8,

55 Название картины, читаемое как имя вымышленного политического деятеля.

56 См. на сайте «СкачКом» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. <http://www.skachcom.ru/>

скорость изменений к лучшему (скачком) и одновременно задает место, где можно узнать (скачать) информацию о культурных событиях.

Сумма технологий

С помощью Интернет-поиска по ключевым словам «синектика» и «мозговой штурм» может быть найдено несколько тысяч ресурсов, содержащих описание этих технологий. Казалось бы, чего проще — можно взять описание технологии, собраться в выходные на загородной базе и отработать методику местными силами на материале своего музея. Однако не все так просто. При кажущейся технологической ясности ход и исход проектного семинара зависит от целого ряда факторов, причин и условий, где главную роль играет мастерство семинарской команды — руководителя семинара, координаторов и экспертов проектных групп. И здесь мы вступаем на территорию, которая недостаточно изучена. Если работа проектной команды на организационно-деятельностной игре (ОДИ) от-рефлексирована многими исследователями, и в этом смысле хорошей суммировкой рефлексии являются книги, изданные Фондом «Институт развития Г. П. Щедровицкого»;⁵⁷ то по отношению к проектно-аналитическим семинарам такой рефлексии еще не проводилось. Ряд исследователей, в частности, С. Б. Переслегин, описывает ОДИ в терминах теории социального теплового двигателя.⁵⁸ Отмечая, что в ходе игры создается «повышенное давление» и «нагрев», указывается, что «игра приводит к спонтанной генерации новых смыслов, вдоль которых модераторы создают канал актуализации».

- 57 См., например: Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра. Т. 9 (1) М., 2004; Пахомов Ю. В. Игротехнический букварь. М., 2004
- 58 См. Боровиков С., Переслегин С., Переслегина Е. Социосистема как «тепловая машина». // — На сайте «Русский Архипелаг» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. <http://www.archipelag.ru/geopolitics/partii/mechanics/sociosystem/>

Таким образом, в ходе ОДИ, семинаров Школы развития деревень и семинаров по технологии Future Search происходит работа по схеме, выражаясь терминологией С. Переслегина, двухтактного социального теплового двигателя: на первом такте работы (в проектном семинаре — аналитическая фаза) в рабочих группах создаются необходимые «температура» и «давление», руководитель семинара играет роль своеобразного «стартера», который проворачивает двигатель до появления сначала робких, а потом все более уверенных «хлопков» и «вспышек», и к концу второй (проектной) фазы участники научаются быстро, самостоятельно, уверенно и креативно работать.

Метафора теплового двигателя позволяет выявить и опасность избыточного давления — психологический дискомфорт и занижение самооценки участников могут привести к негативным результатам. Именно поэтому на ОДИ, как правило, присутствует психолог и по вечерам проводится обязательная процедура рефлексии, на которой присутствуют все участники игры.

Проектно-аналитические семинары

Ряд существенных отличий позволяют выделить проектно-аналитический семинар из ряда других форм работы:

- наличие двух взаимосвязанных⁵⁹ фаз работы — аналитической и проектной;
- высокий коэффициент полезного использования времени — до 10 часов чистого рабочего времени в день;
- разнообразные формы работы — доклад, групповая работа, общий пленум, просмотр и обсуждение учебного видео — позволяют при интенсивной работе сделать ход семинара менее монотонным и утомительным для участников;

59 Под зависимостью понимается взаимосвязь между результатами работы групп на аналитической и проектной фазах семинара

- высокий коэффициент полезного действия — по 2-3 (иногда — больше) проекта от каждой рабочей группы, проработанных по типовой схеме (цели — проблемы — концепция — участники — партнеры — механизмы реализации и продвижения — бюджет).
- с эмоциональной точки зрения — повышение самооценки участников, расширение жизненного горизонта и увеличение чувства уверенности в собственных силах.

Проектный семинар позволяет создавать рабочие идеи, отталкиваясь «от земли» — конкретной ситуации в конкретной организации и территории и за очень короткий срок доводить эти идеи до детализации, позволяющей оформить их в виде бизнес-плана или грантовой заявки. Отсюда название семинара — проектно-аналитический (с точки зрения логики работы, его было бы правильней назвать аналитико-проектным, но это словосочетание менее благозвучно). На семинаре реализуются 4 позиции:

- участники — носители экспертного знания о ситуации в своем музее, городе, регионе. Именно им предстоит быть аналитиками, носителями проектных идей и разработчиками проектов;
- эксперты — носители экспертного знания в определенной профессии, например в информационных технологиях, экспозиционном дизайне, археологии, истории. Роль эксперта очень важна в групповой работе — именно он может дать ответ на вопрос об образцах опыта в своей отрасли;
- координаторы групп — их позиция близка к позиции игротехников в организационно-деятельностных играх, отличие же в том, что задача координатора на семина-

ре — организовать и поддерживать внутригрупповую коммуникацию;

- руководитель семинара — его задача — обеспечивать межгрупповую коммуникацию во время общих пленумов, когда группы выступают с докладами о результатах работы по теме дня.

На первой, аналитической фазе семинара, его участники выступают в роли экспертов, которые знают и готовы описать ситуацию в своей организации (музее, библиотеке) и на территории (городе, поселении, регионе). В этой фазе участники в рабочих тематических группах под руководством координаторов и при участии внешних экспертов применяют различные техники анализа — SWOT, PEST либо ситуационный анализ. На выходе аналитической фазы у участников появляются карты, на которые нанесены ее результаты в виде графических схем с описанием проблем, субъектов и ресурсов для будущих проектов.

Вторая часть семинара — проектная фаза, где участники в групповой работе выдвигают и обсуждают проектные идеи. Ценностью этого этапа семинарской работы является эффект раскрытия творческих способностей участников и накопление банка проектных идей. За счет интенсивного использования времени (семинары проходят в виде выездных сессий) в течение 4-5 дней работы удается не только придумать проект, но и обустроить его схемами ресурсного обеспечения, найти партнеров, обсудить и уточнить механизмы реализации, построить план рекламной и PR кампании. Проектная фаза начинается с формулировки идей и целей будущих проектов и их соотнесения с результатами аналитической фазы (проблемами и имеющимися ресурсами и субъектами), а заканчивается проработкой концепций (ответ на вопрос:

Что мы делаем?), механизмов реализации (ответ на вопрос: Как мы делаем?), ресурсного обеспечения и механизмов продвижения проектов. Результаты групповой работы проектные группы выносят на общий пленум, где участники семинара из других групп задают уточняющие вопросы и высказывают критические суждения — таким образом, проект неформально проходит первичную экспертизу. Сложность работы в ходе семинара возрастает, так как участникам приходится не только осваивать и тут же применять непривычный для себя понятийный аппарат, переосмысливая термины *проблема, цель, задача, ресурс, партнер* в проектной логике, но и, в случае появления к последнему семинарскому дню новых идей, доводить их до проектной кондиции за весьма и весьма сжатые сроки (нередко — за два последних часа групповой работы). В итоге участники отмечают, что за такое же количество времени, что и в первые дни семинара, за последний день удается сделать значительно больше.

Финальная фаза семинара — презентации проектов — может быть дополнена имитационными играми, позволяющими смоделировать ситуацию конкурса или ситуацию ресурсного поиска. В игре, моделирующей конкурс, экспертам и координаторам групп отводится роль жюри, обладающего виртуальным «грантовым фондом». Каждый член жюри выбирает себе роль представителя власти, бизнеса, СМИ или местного сообщества и с этой позиции распределяет собственный фонд. По итогам презентации побеждает проект, набравший максимальное количество голосов жюри. В игре, моделирующей ситуацию ресурсного поиска, участники семинара разделяются на несколько проектных мини-групп, в задачи которых входит быстрое придумывание проекта и визиты к «представителям» бизнеса, власти и СМИ, роль которых

играют другие участники семинара, где в течение нескольких минут мини-группа должна презентировать свой проект и добиться поддержки у бизнесменов, властей, СМИ и общественных организаций. Приобретенные коммуникационные навыки участники с успехом используют для поиска ресурсов под свои проекты уже в реальной жизни.

Особую ценность представляют семинары, где задействованы участники из различных организаций и регионов. Это способствует созданию партнерских, межрегиональных, межведомственных и международных проектов.

Однако заранее предсказать, будет или не будет проектным семинар успешным, нельзя: очень многое зависит от состава участников, распределения по рабочим группам, способностей и искусства работы модераторов, вовлеченности экспертов, от личности ведущего семинара и от готовности и способности участников вести предметные дискуссии. Благоприятным считается такой исход семинара, при котором его участники порождают некоторое количество проектов и проектных идей в виде проектных замыслов, снабженных необходимыми коммуникационными описаниями — описанием проблем, целями, задачами, ресурсами, механизмами реализации и даже оргсхемами продвижения проекта. Судить же об успехе либо неуспехе семинара приходится лишь спустя некоторое время — нередкой является ситуация, при которой проект реализуется спустя годы.

На семинаре разрешено многое, но существуют и табу. Нельзя говорить:

- «Здесь это не сработает»;
- «Мы так и раньше делали»;
- «Сейчас не время»;
- «Это сделать невозможно»;

- «У нас так не делается»;
- «Мы и без этого неплохо работали»;
- «Это слишком дорого обойдется»;
- «Давайте обсудим это в следующий раз...»

Технология или искусство?

Феномен проектного семинара заключается в том, что он представляет собой, как и многие другие виды человеческой деятельности, сплав искусства и технологий. Технологии, как видно из текста статьи, описаны в литературе во множестве и в нескольких вариациях. Искусство же заключается в том, что экспертная команда, работающая на семинаре, должна суметь создать особую творческую атмосферу, где интенсивная, порой 12-14 часовая работа в течение 5 дней приносит не только утомление, но и радость творчества, окрыление и драйв. В число экспертных команд, работающих на проектно-аналитических семинарах, входят люди, имеющие совершенно различные профессиональные навыки, но умеющие работать с аудиторией таким образом, чтобы превратить личные «хотелки» участников семинара в оформленные проекты. У каждого из них за плечами, впрочем, имеется опыт освоения навыков и знаний от других профессий, отсутствующих, как правило, в Едином тарифно-квалификационном справочнике — модераторов, координаторов, коммуникаторов, информационных менеджеров, администраторов — и жизненный опыт, который может пригодиться совершенно неожиданно — например, когда группа собирается проектировать музей строителей железной дороги, а у координатора — вдруг — есть опыт службы в железнодорожных войсках непосредственно на данной железной дороге.

Говоря о целях участия в семинаре, участники нередко упоминают, что приехали учиться. Но следует отметить, что семинар — это не тренинг, на котором преподаватели рассказывают о том, как правильно изучать и применять уже известные методики и — это не курсы повышения квалификации, где участники научаются делать лучше то, что они умели делать раньше. Задача проектного семинара в другом — в том, чтобы его участники, используя имеющиеся и вновь получаемые знания и навыки, применили их особым способом — в проектах, направленных на развитие своего музея, своего сообщества, своего региона, и в этом смысле определили как свое будущее, так и будущее своей организации и территории.

Собираясь на семинар...

Стоит ли ввязываться в бой, принимая решение об организации на своей территории проектно-аналитического семинара и об участии в нем? Ответ на этот вопрос непростой. Практика показывает, что участие в семинаре способно (но не гарантирует) разбудить в человеке проектировщика и ему будет уже просто неинтересно ежедневно ходить в музей или офис и выполнять привычную работу с 9 до 6... Не испугались? Итак: если семинар посвящен развитию Вашего музея, продумайте перед тем, как ехать, чем бы Вы хотели заниматься в ближайшие 5 лет? Что у Вас для этого есть? Каких навыков не хватает?

Посмотрите на свою организацию с точки зрения человека, потребляющего ее услуги — посетителя музея, библиотеки или архива. Какие у них запросы и проблемы? Что спрашивают и о чем говорят чаще всего? Как вписана Ваша организация в окружающую территорию? Какие проблемы у тех, кто на ней живет? Управляет? С какими организациями и по какому поводу Вы могли бы установить партнерские

отношения и помочь друг другу в решении проблем? Если семинар посвящен развитию территории, захватите туристские схемы и путеводители. Узнайте, разрабатывается ли на территории, где расположен Ваш музей, стратегия развития? Если да, найдите и прочтите ее текст, обратив внимание на наличие либо отсутствие в ней раздела, посвященного развитию культуры. Если семинар посвящен разработке проектов развития Вашей организации, узнайте, существуют ли документы на эту тему. Прочтите их. Постарайтесь сделать так, чтобы на время проведения семинара не попали неотложные рабочие и домашние дела — Ваше часовое отсутствие превратит Вас из активного участника в слушателя, который присутствует лишь на общих пленумах. Приготовьтесь в течение 5 дней много и интенсивно работать — семинарское время дорого, расходуется оно быстро. Но, поверьте, очень продуктивно!

Музейные конкурсы: от фабрики «звезд» к эре «звездных войн»

Н.Г.Копелянская

Если отталкиваться от известного образа, что культура подобна морю, а проекты — в том числе музейные — являются его волнами, то музейные конкурсы представляются мне своеобразными лодками, эхолотами или батискафами. Благодаря одним можно скользить по поверхности, сравнивая, какая волна красивее другой, с помощью других — исследовать рельеф дна или узнать, существует ли жизнь в океанских глубинах. Волны музейных проектов являются подтверждением глубоко внутренней жизни, а также проявлением коммуникации, возможности ответить на запрос и воспринять ответ.

Сотрудники Лаборатории музейного проектирования принимают участие в большинстве музейных конкурсов, из ее стен вышли идейные организаторы первых конкурсов в постсоветской России.

В этой статье мы постараемся вспомнить и проанализировать основные вехи истории музейных конкурсов в России за последние 10 лет, что называется от кризиса до кризиса. Какие амбиции были у организаторов музейных конкурсов, касались ли они музейного проектирования? Как эти конкурсы соприкасаются с европейскими и американскими инициативами на этом поле? Отдельно хотелось бы отметить эволюцию такой важной фигуры как музейный или социокультурный проектировщик. Каковы амбиции нового поколения?

Первой важной вехой в истории музейных конкурсов в постсоветской России, безусловно, стала деятельность программы «Культура» Института «Открытое общество». Кульминацией развития музейного дела этой программы стала победа 1998 года Красноярского музейного центра, который получил приз Совета Европы «За вклад в развитие европейской идеи». Это был первый и единственный случай, когда европейский приз достался российскому музею. Тогда же была написана и статья М.Б.Гнедовского «Фабрика «звезд» (о пользе и значении музейных конкурсов):⁶⁰ Автор статьи был руководителем программы «Культура» ИОО и инициатором первых больших музейных конкурсов в России 1990-х годов. В этой статье М.Б.Гнедовский зафиксировал важные моменты в процессе развития российских музеев: рост конкурентоспособности и радость сотрудничества и соперничества, появление лидеров. «После долгих лет удручающего единообразия, важной проблемой российских музеев стала индивидуализация, обретение ими собственного лица.... Музеи, стремящиеся обрести свое лицо, неизбежно вступают на путь проектирования — будь то уточнение целей и задач своей деятельности, корректировка концепции, разработка экспозиции, создание сценариев работы с посетителями, поиск партнеров и т.д.»⁶¹

В этой статье впервые появилось подробное описание того, какими бывают конкурсы, для чего они нужны, а также обозначено соотношение российской ситуации с европейской и американской конкурсными традициями. В тот момент, казалось, что Россия стремительно движется в сторону общих тенденций в области музейного проектирования, и, возможно, прорубила свое «окно».

В 1990-е годы музеи впервые посмотрели на свои коллекции не только как на научный архив, но и как на зрели-

60 Гнедовский М.Б. Фабрика звезд (о пользе и значении музейных конкурсов) // Музей и новые технологии. М., 1999, стр. 31-40

61 Там же. С. 31.

ще, шоу. Главной задачей конкурсов «Музей на пороге XXI века» ИОО были поиск и поддержка инновационной деятельности музеев. Все это было описано в вышеуказанной статье, которая заканчивалась выражением надежды на то, что успех рождает успех, а конкурс помогает выявить новые тенденции в развитии музейного дела, в том числе движение музеев в сторону шоу-бизнеса, репрезентативности, появления «хитов» и «звезд».

Действительно, конкурсный механизм был и остается одним из самых эффективных способов стимулирования развития. Все, кто хоть однажды попробовал запустить конкурс проектов, знают, что он никогда не идет по запланированному сценарию, но у него всегда есть результат, пусть и неожиданный.

В конце 1990-х годов музеи-конкурсанты ощутили себя неожиданно в реальной, достаточно жесткой ситуации, где было очевидно, что музей хотя бы сделавший попытку совершить изменение, подать первый проект на конкурс, будет замечен. В этот период много ресурсов было вложено в обучение проектированию музейных работников и в формирование самостоятельных культурных «лиц» российских регионов. Идеи примата культурной политики, локальной идентичности, культуры как ресурса развития территории становились все более популярными, и, в начале 2000-х годов стало хорошим тоном прикладывать к новым социально-экономическим программам развития регионов пакеты проектов в качестве механизмов реализации, в том числе проекты в сфере культуры.

Пожалуй, небанальным примером в этом смысле может служить Программа развития сферы культуры города Сургута (2001),⁶² где в приложении были помещены конкретные проектные инициативы, которые были выработаны на специальных семинарах. Другие модели использовались в Архангельской области и в Приволжском федеральном округе.

62 Программа развития культуры Сургута на 2003-2005 г. На официальном web-сервере администрации г. Сургута [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.admsurgut.ru/archive.php?top=100010&id=200913>

Приволжский федеральный округ достоин отдельного упоминания, поскольку именно здесь проводились ежегодные ярмарки социокультурных проектов (2000 г. — Саратов, 2001 — Тольятти, 2002-2003 г. — Нижний Новгород). Отдельная линия была посвящена поддержке культурных проектов, в основном, музеев и галерей современного искусства.

Еще одной линией стимулирования проектной активности в сфере культуры города в ПФО стал европейский проект «Культурная столица Поволжья». Попеременно городами — культурными столицами становились Ульяновск, Киров, Чебоксары, Дмитровград, Ижевск, Пермь и Нижний Новгород. В городах — участниках программы — проводились конкурсы проектов, фестивали, концерты, открывались памятники, новые музеи и новые музейные экспозиции.⁶³ Результаты проекта обобщены в книге «Странствующая столица: роль культуры в развитии территории».⁶⁴ И это издание стало по большому счету единственным следом, оставшимся от этого проекта, поскольку по ссылке на официальный сайт Программы «Культурная столица Поволжья» www.culturecapital.ru открывается самарский «элитный клуб индийской культуры «Тадж-Махал». Остается только сожалеть, что сайт и архив программы исчезли, так и не став полноценным ресурсом.

К началу XXI века конкурсы социальных и культурных проектов представляли собой очень пеструю мозаику. Каждый старался запустить в своем регионе такую штуку. Стали появляться отдельные региональные конкурсы проектов в сфере культуры, которые поддерживались местными фондами, губернаторами. Автор этой статьи лично организовывал и проводил Конкурс культурных инициатив в Московской области при поддержке областного Министерства культу-

63 См., например: Стратегия программы «Культурная столица Поволжья в 2006 году». — На сайте «Культурная столица Поволжья» [on-line]. [Цит. 17 января 2009 г.]. <http://culturecapital.tz.ru/index.php?r=2&c=2>

64 См.: Странствующая столица: роль культуры в развитии территории. М., 2007.

ры, которое впервые решилось на такой формат, как конкурс проектов в 2005 году. Конкурсы воспринимались властью как хорошая возможность поддержки отрасли культуры, так и как средство укрепления собственного современного имиджа.

Проведение проектных семинаров

С музейными конкурсами и проектированием непосредственно связано появление нового типа образовательной деятельности — проектно-аналитических семинаров. Основной целью таких семинаров стало появление новых идей и доведение их до проектного уровня, в том числе в период проведения конкурса.

Список и материалы 40 семинаров на сайте «Музей будущего»⁶⁵ показывают, когда, с какой частотой и на какой территории они проводились. И если проявить недюжинную дотошность и сравнить списки участников, скажем, семинаров 2000-2003 годов и имена нынешних победителей музейных конкурсов, то обнаружится удивительное совпадение. Действительно, отложенный эффект подобного образования еще не описан, но результативность очевидна. Самым ярким примером может служить опыт Удмуртской Республики и Московской области, где было проведено по 4 крупных проектных семинара, в результате которых появились целые региональные «кусты» музейных проектировщиков. Их имена можно легко найти среди победителей последних музейных конкурсов.

В конце 1990-х — начале 2000-х появились очевидные «звезды», прошедшие первые «фабрики» конкурсов и семинаров. Подобно всем известным героям они оказывались на распутье, перед выбором:

- становится исполнителями одного «хита»;
- собраться в группу и стать известным исполнителем разных «песен»;

65 См. на сайте «Музей будущего» [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru/parto6/o6o1o2.htm>

- перейти в статус «музейного продюсера».

Можно привести примеры всех трех вариантов развития. В последнем случае мы имеем в виду людей, которые больше не смогли работать в музейной иерархии и предпочли проектное существование, работу в режиме фрилансера. Иногда это выражалось в создании собственных организаций и проектных бюро.

К 2003 году в России произошли политические и социальные изменения, в новом контексте поменялись приоритеты страны (укрепление вертикали власти, укрупнение бизнеса, социальная ответственность, полным ходом шла агитация за второй срок Президента), изменились и музейные конкурсы. Программа «Культура» и Институт «Открытое общество» завершили свою деятельность.

Новая система проектного финансирования вместе с положительными чертами привела к появлению у части музейщиков мнения, что проект и грантовая заявка на конкурс — это одно и то же. Появилось и словосочетание *«написать проект»*, которое почти во всех случаях означало умение в нужном порядке расставить правильные слова и успеть с бумагами к определенному сроку.

В это же время на поле организации музейных курсов появились новые крупные игроки, которые не хотели напрямую копировать старый опыт и технологии. Им важно было найти свой собственный формат и приоритеты, запустить свою «фабрику» и получить своих «звезд».

Новые российские «фабрики».

Сегодня в России конкурсы музейных проектов, в основном, бывают национальными и региональными, как и в США. В Европе теперь, как правило, стараются действовать на общеев-

ропейском уровне, но национальный масштаб также сохраняется. Еще конкурсы можно было бы разделить на грантовые и «медальные». Именно второй тип конкурсов тяготеет к более широкому, международному кругу и смешанному составу участников, например художников и музейщиков. Сегодня все сугубо музейные конкурсы в России финансируются крупным бизнесом, за исключением государственного Фестиваля «Интермузей», который финансируется напрямую Министерством культуры Российской Федерации.

Конкурсы, которые поддерживают не только музейные проекты, но также инициативы других организаций сферы культуры, финансируются из разных источников: это может быть крупный бизнес (например, региональные программы фонда Михаила Прохорова),⁶⁶ гранты Президента РФ,⁶⁷ а также региональный бизнес или администрация.⁶⁸

Первым и самым крупным по географическому и тематическому охвату и грантовому фонду сегодня считается конкурс музейных проектов «*Меняющийся музей в меняющемся мире*»⁶⁹ — ежегодный всероссийский конкурс Благо-

66 См. Конкурсная программа — 2009. На сайте Фонда Михаила Прохорова [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://www.prokhorovfund.ru/contests/contests_2009/?menu=1

67 См. Положение о присуждении грантов Президента Российской Федерации для поддержки творческих проектов общенационального значения в области культуры и искусства (в ред. Постановления Правительства РФ от 04.05.2005 N 282). — На сайте Министерства культуры РФ [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://mkrf.ru/documentations/590/detail.php?ID=60598>

68 См. Гранты губернатора Красноярского края в области культуры. На официальном портале Красноярского края [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.krskstate.ru/kraygrants/culgranty> цит. 19.01.2009

69 См. на сайте Благотворительного фонда В.Потанина [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://museum.fondpotanin.ru> и на сайте Ассоциации менеджеров культуры [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.amcult.ru/mmmm>

творительного фонда В.Потанина. Этот грантовый конкурс первым заполнил образовавшийся после ухода фонда Сороса вакуум в конкурсах музейного и социокультурного проектирования, а также предложил новую систему выявления и отбора музейных проектов, свои номинации, которые включали вопросы экспозиции, туризма, социальные проекты, образования и исследования. В 2008 году к списку номинаций добавилась «Авторская» номинация, в которой соревнуются руководители проектов-победителей прошлых лет.

Новизна системы отбора и выявления проектов заключалась в том, что конкурс с самого начала проводился в два этапа. На первом этапе, традиционном для любого конкурса, объявлялся сбор проектных заявок и отсеивались те из них, которые не удовлетворяли формальным критериям конкурса. Через этот отбор проходило, в разные годы, от 400 до 500 заявок. Из этого количества эксперты отбирали приблизительно 10%, которые, по мнению экспертного совета, имеют наибольшие шансы на реализацию. Руководители проектов, прошедших отбор, приглашались на тренинговый семинар, целью которого была презентация идей, «доводка» проектов и подготовка к разработке бизнес-планов. По окончании семинара руководители проектов к определенной дате представляли бизнес-планы своих проектов, среди которых Жюри и выявляло победителей. Еще одной особенностью, отличающей конкурсы серии ММММ, стал механизм мониторинга, когда приглашенные эксперты приезжают к руководителям проектов и выявляют, насколько выполненные по проекту работы соответствуют заявке. Дополнительным средством мониторинга проектов стало появившееся в 2008 году требование к руководителям проектов вести публичные дневники-блоги на конкурсном сайте. Все это, по мнению раз-

работчиков конкурса, должно способствовать качеству проектов и созданию прозрачного механизма мониторинга.

Запуская этот конкурс в 2003-2004 году, Фонд В.Потанина так определял его цели: «Грантовый конкурс музейных проектов ориентирован на поддержку и продвижение лучших образцов музейного дела и менеджмента в современной России, независимо от местоположения организации и специфики музейной деятельности. Конкурс внимателен к любым идеям, которые превращают музей в активного участника социокультурных и экономических процессов на своей территории».⁷⁰

Сегодня, когда конкурс объявлен в шестой раз, его «главная задача состоит в том, чтобы сделать музей интересным для широкой публики, творчески и грамотно работая с наследием». Произошла корректировка задачи в сторону большей коммуникативной, интерактивной составляющей проектов. Кроме того, в этом конкурсе всегда была важна имиджевая составляющая. «Мы поддерживаем сильных» — девиз фонда В.Потанина. Музеям приходится вставать в непривычную, как правило, позицию сильного. Новая двухступенчатая модель проведения конкурса была тем формальным признаком, который должен был подчеркнуть начало новой эпохи музейных конкурсов.

Каждый год в конкурсе появляются нововведения, в зависимости от результатов каждого года конкурс меняет, например, номинации. В 2007 году появилась номинация «Музейные исследования», в 2008 — «Авторская номинация». В конкурсе 2008-2009 объявлено о том, что теперь у каждого федерального округа есть квота на участие в тренинговом семинаре.

Все эти шаги предпринимаются с целью стимулировать снижающуюся, по экономическим причинам, проектную

70 Пресс-релиз 1 конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире». На сайте Благотворительного фонда В.Потанина [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://museum.fondpotanin.ru/archiv/2004_conditions.doc

активность, а также для выявления новых проектировщиков. Опытным и признанным проектировщикам отводиться почетное, но лимитированное место в «Авторской номинации».

Самая популярная номинация конкурса — и по данным опроса на конкурсном сайте, и по статистике подаваемых заявок — номинация «Партнерские музейные проекты». На эту номинацию стабильно подается более 25% всех заявок. Интерес музеев к заявкам в номинации «Новые образовательные программы» падает с 36% в 2004 году до 19,3% в 2007, а интерес к заявкам в номинации «Музей и технологии туризма» — с 26% до 13%. Растет доля заявок в номинации «Социально ориентированные проекты» — с 6% в 2004 г. до 11% в 2007. Доля заявок в номинации «Технологии музейной экспозиции» стабильна и составляет с 2005 г. (год появления этой номинации) по 2007 г. 17-18% от общего числа.⁷¹ Регионы, которые проявляют наибольшую активность в конкурсе, — Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Республика Татарстан, Удмуртская Республика, Пермский край, Тульская область, Кемеровская область, Владимирская область, Нижегородская область, Ростовская область, Красноярский край, Приморский край, Республика Карелия, Ульяновская область — входят в список тех регионов, где, начиная с 2000 года, проводились проектно-аналитические семинары.

Сегодня конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире» является, пожалуй, самым крупным игроком на проектно-конкурсном поле (более 2000 проектных заявок, более 300 участников тренингов, почти 100 проектов-победителей), который, как мне представляется, задает тренды для других музейных конкурсов и благотворительных фондов.

71 Источник: Аналитический отчет «Итоги грантового конкурса музейных проектов «Меняющийся музей в меняющемся мире», Москва, 2007, Snegiri Group — На сайте Благотворительного фонда В.Потанина [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://museum.fondpotanin.ru/archiv/2007_Stat.doc

При нынешнем размахе деятельности реальную конкуренцию может составить только инициатива государственного или международного масштаба, где музейное проектирование будет получать признание интернационального уровня.

В сезоне 2006-2007 было запущено сразу два новых музейных конкурса — «Научный музей в XXI веке» и «Музеи Русского Севера».

Конкурс «*Научный музей XXI века*»⁷²— ежегодный всероссийский музейных конкурс фонда «Династия», направленный на поддержку музеев науки, естественнонаучных и ведомственных, не входящих в систему поддержки министерства культуры, музеев.

Для Фонда «Династия» главным приоритетом была и остается «интерактивность» музея и его экспонатов.

В первый год проведение конкурса приоритетным считалось «развитие новых интерактивных музейных экспозиций, предоставляющих посетителям, прежде всего детям и школьникам, возможность знакомится с наукой и познавать мир, играя». Во второй год — усилия были направлены на консолидацию дизайнеров, художников и музейщиков по созданию интерактивных объектов, на третий год — в фокусе была экспозиционная деятельность и интерактивные экспонаты. В этом конкурсе также существует двухступенчатая модель работы с участниками, которая делится на сбор заявок, определение короткого списка и доработку проектов.

Десять победителей ежегодно получают гранты. Среди них есть традиционные музеи — как, например, Биологический музей им. Тимирязева в Москве или Дарвиновский музей, так и общественные организации, ведомственные или университетские музеи (например, Музей Дома ученых в г. Троицке).

72 См. на сайте Фонда Дмитрия Зимина «Династия» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.dynastyfdn.com/grants/museums>

Инициатива фонда «Династия» является крайне актуальной для нашей страны, где научные и технические музеи, в сравнении с их зарубежными аналогами, особо скучны, невыразительны и технократичны — они повествуют, как правило, об истории науки и техники и совершенно игнорируют историю и людей, которые были связаны с тем, что было создано и изобретено.

Но попытки музеев получить поддержку проектов у двух отечественных фондов сразу могут и не увенчаться успехом.

Отдельным вопросом, безусловно, стоит разделение сфер влияния между двумя крупнейшими благотворительными фондами. Границы были определены с самого начала, особенно в области экспертизы. Формально, у государственных музеев есть возможность подать заявку на 2 конкурса, но, как правило, фонды особенно пристально следят за проектами, которые могут получить двойную поддержку. Однако эксперты одного фонда будут приглашены другим фондом только на церемонию награждения. Внешнему наблюдателю подобная приватизация экспертов представляется странным проявлением страхов несуществующих опасностей.

С одной стороны, эта ситуация, безусловно, залог отсутствия взаимных претензий, а с другой — обобщенный опыт поддержки музейных проектов двумя крупнейшими фондами, мог бы служить ценным материалом для развития как конкурсов, так и музейного проектирования. Представляется, что объединение интеллектуальных ресурсов было бы на пользу всем сторонам.

Но пока большинство музейщиков твердо уверены в том, что проект и заявка — одно и то же, а фонды продолжают этому способствовать.

К числу конкурсов музейных проектов можно условно отнести Фестиваль «*Интермузей*»,⁷³ который ежегодно проходит в мае-июне на ВВЦ. Весьма ценной является возможность музейщикам увидеть друг друга, ознакомиться с сувенирной продукцией и новыми мультимедийными, образовательными и презентационными программами коллег. Расширяющееся из года в год присутствие на фестивале производителей продукции для музеев — стендов, витрин, сканеров, киосков — позволяет установить деловые контакты. Однако предметом конкурса является оформление музейного стенда, главные призы — 100 тыс. рублей и стенд большой площади на фестивале в следующем году. Возможно, с прошедшими в 2008 г. кадровыми изменениями в Министерстве культуры ситуация станет иной — содержание и форма придут в соответствие.

Кроме этих трех национальных конкурсов за последние 5 лет появилось еще несколько региональных, которые финансируются крупным местным бизнесом.

Например, конкурс «*Музеи Русского Севера*» — это открытый конкурс проектов, направленный на поддержку новых инициатив для развития художественных музеев в российской провинции. В рамках конкурса поддерживаются проекты, направленные на активизацию деятельности региональных художественных музеев и содействующие их превращению в центры культурной жизни. Конкурс реализуется по инициативе и при финансовой поддержке ОАО «Северсталь». Конкурс только начал развиваться, и можно говорить только о том, что организация такого рода благотворительности стала трендом.

Фонд культурных инициатив Михаила Прохорова, действующий на территории Красноярского края, поддерживает важный сибирский межрегиональный конкурс, прохо-

73 См. на сайте фестиваля «Интермузей» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: www.intermuseum.ru

дящий в рамках *Красноярской биеннале*⁷⁴ в Красноярском музее на Стрелке. Идея объединения двух музейных сетей России (сибирской и европейской части), а также привлечения зарубежных участников выдержала испытание временем. В 2007 году Биеннале прошла в седьмой раз. Этот конкурс проектов музейных экспозиций проходит как форум. Он отличается от остальных российских конкурсов тем, что похож на европейские проекты, как в вопросах отбора экспертов (здесь традиционно работают иностранные эксперты), так и в самом формате проведения. Здесь вопросы сотрудничества и коммуникации превалируют, как мне кажется, над соревнованием. В последний раз, в 2008 году, дипломом «Лучший музейный проект» были награждены немецкий, московский и петербургский проекты. Но главным отличием является то, что здесь рассматривают реальные проекты и художники участвуют наряду с музейщиками.

В этой же категории — конкурсов-фестивалей — находится примечательный проект института «ПРО АРТЕ»⁷⁵ — «Современное искусство в традиционном музее», где главным результатом конкурса становится реализация проектов современных художников в традиционных музеях Санкт-Петербурга.

Из числа предоставляющих конкурсные возможности для музеев стоит отметить издательскую программу компании «Интеррос» и конкурс «Локальные истории края» Фонда культурных инициатив Михаила Прохорова. Издательская программа «Интеррос» публикует материалы мирового уровня из коллекций российских музеев,⁷⁶ а также инициирует собственные выставочные проекты. Примером последнего может быть выставка «Советское наивное искусство», кото-

74 См. на сайте Красноярской биеннале [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.biennale.ru>

75 См. на сайте Института «ПРО АРТЕ» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.proarte.ru>

76 См. на сайте компании Интеррос [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.interros.ru/human/publishing/>

рая состоялась в декабре 2008 года в Государственном музее архитектуры им. А.Щусева. Конкурс «Локальные истории края» предоставляет возможность музеям принять участие в деятельности «по формированию идентичности и имиджа городов и поселений Красноярского края путем изучения и презентации их природы, истории и культуры»⁷⁷

Если двигаться по карте нашей страны на восток, то обнаруживаются только отдельные сильные точки музейного проектирования в Новосибирске, Иркутске, Томске, Владивостоке, Хабаровске, Чукотке, Сахалине, Находке. В этих регионах так и не возникли свои конкурсы музейных проектов, которые могли бы сильно стимулировать развитие музейного проектирования в этом регионе.

А что же во всем остальном мире?

В Европе больше склоняются к рассмотрению всего европейского пространства как единого, поэтому сферу культуры и проекты в области культурного наследия поддерживают на уровне больших межнациональных программ Европейской комиссии. Но мы хотели бы остановиться на примере ежегодного конкурса на лучший музей Европы, который проводит Европейский музейный форум (ЕМФ). ЕМФ был основан в 1977 г. Кеннетом Хадсоном. До сих пор идеи автора монографии «Влиятельные музеи»⁷⁸ являются критериями оценки этого конкурса. Кандидаты подают заявки на участие в конкурсе по 2 условным номинациям — новый музей или новая экспозиция, которые были открыты в течение 2 последних лет.

Статуэтка Генри Мура вручается на год «лучшему музею году» по системе ЕМФ (European Museum Year Award (EMYA)). Российские музеи впервые стали участниками этого конкурса в середине 1990-х годов, но пока что никто из них

77 См. на сайте Фонда Михаила Прохорова [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступна: http://prokhorovfund.ru/contests/contests_2009/local_history_2009

78 См. Хадсон К. Влиятельные музеи. Новосибирск, 2001

не стал обладателем главного приза.⁷⁹ Сегодня у ЕМФ есть российские постоянные представители, которые номинируют музеи на участие в конкурсе. В 2008 году на звание «Лучший европейский музей» претендовали 60 участников, из них немало российских. Лучшим музеем 2008 года стал художественный музей Куму (Kumu Art Museum)⁸⁰ из Таллинна, а 2009 года — новая экспозиция городского музея Зальцбурга (Salzburg Museum)⁸¹ Конкурс ЕМФ отличается от всех известных конкурсов своей публичностью, открытостью и тем, что в результате победитель получает только славу, но она дорогого стоит.

Еще одним призом ЕМФ, который никогда не получали российские музеи, является приз Микелетти (Micheletti Prize), он ежегодно присуждается лучшему промышленному или техническому музею. В 2008 году он был вручен Музею науки Университета Коимбры в Португалии (Museu da Ciéncia da Universidade de Coimbra). Музей, который находится в только что отреставрированном неоклассическом здании химической лаборатории (Laboratorio Chimico), раскрывает для посетителей «секреты материи и жизни». А в 2009 — норвежскому музею региона Яерен (Museum of the Jaeren Region), который находится в Наербо (Naerbo).

Помимо этого европейские музеи участвуют в конкурсе на приз Совета Европы⁸². Победитель получает приз за «вклад в развитие разнообразия европейской культуры», который составляет чек на 5000 евро и статуэтку Хуана Миро,

79 Список победителей ЕМФ.— На сайте Европейского музейного форума [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.europeanmuseumforum.eu/winners.asp>

80 См. на сайте Kumu Art Museum [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.ekm.ee/eng/kumu.php>

81 См. на сайте Salzburg Museum [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://salzburgmuseum.at>

82 См. на сайте Ассамблеи Совета Европы [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://assembly.coe.int/Museum/PrixMuseeCE/default.asp>

которую музей, как и в предыдущем случае, держит у себя год. В 1998 году этот приз получила Россия — Красноярский музей на Стрелке, с тех пор победителями становились Музей изящных искусств в Лилле, Центр Генриха и Томаса Маннов «Buddenbrookhaus» в Любеке, Музей Черчилля в Лондоне и Международный музей Реформации в Женеве. В 2008 году — победителем стал арктический музей Свальбарда (Svalbard museum) из города Лонгьир (Longyearbyen), на севере Норвегии, в фойе которого до апреля 2009 года стоит статуэтка Хуана Миро. Этот самый северный из европейских музеев рассказывает о 400-летней истории освоения архипелага Шпицберген и о современных проблемах экологии Арктики. Потом приз переедет к новому победителю в Нидерландах, в музей Зееувс (Zeeuws Museum)⁸³ который расположен в городе Миддлбурге (Middleburg). Название музея Зееувс относится к названию местного голландского диалекта в провинции Зееланд. Краеведческий, в нашем понимании, музей расположен в здании аббатства XII века, которое впоследствии служило зданием местного парламента, и представляет свою коллекцию «в необычных новых визуальных и сенсорных контекстах», которые показывают соединение локального наследия с общеевропейским.

В США проводится немало конкурсов, но они, как правило, иницируются и проводятся Ассоциацией американских музеев⁸⁴ (а это музеи США и Канады) среди членов ААМ. Среди них конкурсы на лучшую публикацию,⁸⁵ работу с аудиторией и экспозицию. В последние годы появились еще отдельные конкурсы на партнерские проекты музеев США с музеями в любой точке мира, среди победителей

83 См. на сайте Zeeuws Museum [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.zeeuwsmuseum.nl/>

84 См. на сайте Ассоциации американских музеев [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.aam-us.org>

85 См. Там же [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.aam-us.org/getinvolved/nominate/brooking.cfm>

совместные проекты с Мексикой, Таджикистаном, ЮАР и т.д. Стоит отметить, что внутри ААМ большинство конкурсов направлено на развитие профессионального уровня музейщиков, отдельной задачей стоит появление не только новых музейных специалистов, но и новых экспертов, критиков и историков музейного дела.

Идейность конкурса и понятие музейного проекта

Можем ли мы говорить, что с развитием конкурсного движения среди музеев менялось и само понятие «музейное проектирование» и «музейный проект»?

Известно, что сегодня во многих музеях смысл слова «проект» девальвировался и крепко связан с понятием «грантовая заявка» или «отчет»⁸⁶

Частично это произошло оттого, о чем было сказано выше — в рамках некоторых конкурсов поддерживались и поддерживаются зачастую не проекты, а скорее инициатива участия в конкурсе. Но частично, как мне представляется, это еще и от глубоко внедренного в музейное сознание *принципа формализма*, корни которого лежат в истории советского музея.

Каждый раз, когда речь заходит об образовательном компоненте внутри конкурса, нужно уточнять, что именно вы собираетесь там делать — заполнять заявку или заниматься проектированием.

Мы можем фиксировать появление профессиональных «грантописателей», а также расцвет искусства «камуфляжа», описания операциональной деятельности в проектообразной форме, где ловко формулируют «цели и задачи», использованы заявленные приоритеты, но, по сути, нет проекта как инструмента управления изменениями.

86 Подробнее см. статью А.А.Артамонова «Музей и социокультурные проекты» в настоящем сборнике.

Еще один эффект музейных и художественных конкурсов — появление «грантового мышления»⁸⁷ Это, правда, в большей степени относится к поддержке индивидуальных проектов художников, но можно наблюдать такое же отношение к конкурсным проектам и наградам и среди музейев. Это означает, что изначально были допущены ошибки и человек или организация получает грант с ощущением того, что это признание его великого существования, а не средства на дополнительную работу. В этом случае грант расходуется как угодно, а отчет либо никто не пишет, либо отписываются, поскольку в данном случае он просто представляет собой скромную дань великому художнику или музею.

Причина подобного формального отношения музейев к конкурсам и проектам связана не только с грантами, но и с тем, что, возможно, в России достаточно слабо развит институт профессиональных музейных критиков. Здесь почти не происходит идейной публичной дискуссии, как в Европе или США, и как это было, скажем, в советской художественной жизни в 1970-е годы, когда одни художники порождали других. Сегодня уровень профессиональной дискуссии не рождает новых витков развития или интеллектуальных кругов. Время от времени появляется надежда на то, что эту ситуацию можно разрешить в рамках музейных конкурсов. Это также связано с тревогами, которые вызывает уровень (в том числе образования) современного музейного работника, а также с вопросом, что такое современный музей.

На данный момент можно говорить о том, что конкурсы внутри музейного пространства множатся и диверсифицируются, для некоторых музейев они дают стимул и приносят видимый результат в обществе, происходит адаптация музейев и музейной сферы к новым контекстам и социально-экономическим условиям жизни страны.

87 Термин сформулировала Е.Деготь в рамках круглого стола «Образование и информации в области современного искусства», ВГБИЛ им. М.И.Рудомино, февраль 2001 г.

Для музеев участие в конкурсе помимо очевидных финансовых причин означает престиж и капитализацию за счет пиара победителя, а, кроме того, это образование, новый тип общения с партнерами для того, чтобы достичь цели проекта.

Конкурс стал принятым инструментом творческого менеджмента и одним из самых действенных инструментов адаптации и коммуникации с любыми новыми партнерами. В результате конкурса приобрели известность и начали капитализоваться музеи в тех местах, о которых никто и не слышивал.

Чем же могут не устраивать музейные конкурсы? Признаться, все они создают у меня ощущение больших и очень уважаемых мною усилий, частью которых иногда являюсь и я, но, тем не менее, ни одна из институций, решая свои задачи, не задается вопросом о том, что такое современный музей. И в этом смысле, на мой взгляд, все программы являются, *недостаточно амбициозными*. Не думаю, что это связано напрямую с количеством денег, хотя это всегда большой вопрос. Это связано, полагаю, прежде всего, с отношением к современному музею как к чему-то приятному, но маргинальному. Вопрос, что есть современный музей в России, открытый и достоин отдельных интеллектуальных междисциплинарных усилий.

Музейное или социокультурное проектирование?

Конкурсов музейных проектов в чистом виде не так уж много, чаще музеи приглашаются на конкурсы социокультурных инициатив или на фестивали. Не стоит далеко ходить за примерами, автор статьи сама была инициатором проведения локальных социокультурных и музейных конкурсов: в Удмуртской Республике, в Московской области и на Северном Кавказе.⁸⁸

88 Все три конкурса были организованы и проведены в 2003-2005 годах в рамках проекта «Институт толерантности»

У первого призового конкурса проектных идей среди музеев Удмуртии, активно работающих с социально уязвимыми группами населения, была задача поддержать музейные социальные инициативы в регионе, где одним из основных брендов был автомат Калашникова. У другого — активизировать деятельность учреждений культуры (музеев и библиотек) Московской области, у третьего — показать высокую роль культуры и организаций культуры в условиях постоянного конфликта и послевоенной реабилитации общества.

Сегодня многие мои коллеги, да и я сама, побывав в роли организатора, эксперта и члена жюри, странным образом снова возвращаются к вопросу более точного определения музейного проектирования, его новейших тенденций, а также к проблеме обратной связи: насколько конкурсы музейных проектов действительно стимулируют проектную деятельность музеев?

Терминологическая невнятность — музейное или социокультурное проектирование — сбивает с толку и возникает желание более точно описать, что есть что. Моя гипотеза состоит в том, что мы могли бы называть музейным проектированием те изменения, которые касаются собственно музея, а социокультурным проектированием — изменение ситуации в обществе, возможно, посредством музея. Безусловно, музей может выступать инициатором как в первом, так и во втором случае.

Почему нам кажется важным подчеркнуть разницу этих понятий именно сейчас. Главным образом, это нужно музейному сообществу, которое в раже написания ярких проектов, нацеленных на решение проблем общества, возможно, отодвигает свои внутренние приоритеты, связанные с развитием коллекций, экспозиций, нахождением нового ракурса в представлении музея.

От фабрики «звезд» до звездных войн. Новое поколение проектировщиков

Куда будет развиваться в России идея конкурса музейных проектов? Будет ли меняться уровень и состав проектов и проектировщиков?

Кажется, что массовое производство музейных проектов закончилось. Бюджет сферы культуры, несмотря на кризис, вырос. И государство снова стало основным источником финансирования. Кроме того, в министерских программах в случае Федеральных целевых программ (ФЦП) широко используется проектная терминология вместо обычной, но суть происходящего от этого не изменилась. В министерство подают заявки на мероприятия, а не на проекты. Подпись ставит «руководитель проекта/мероприятия».

Возможно, финансовый кризис даст музеям новые мотивации для поиска проектных изменений. Но, вероятнее всего, прежнего уровня внимания к конкурсам уже не достичь. Достаточно много музеев попробовали свои силы, и среди них немало таких, которые решили больше в этом не участвовать.

Давно известно, что самый большой дефицит в мире — дефицит идей. По результатам конкурсов видно, что величина и статусность музея не играют роли. Главное — это фигура проектировщика, который может предложить понятное, выполнимое изменение.

За 10 лет выросло поколение проектировщиков, социокультурных и музейных, которые отличаются высоким идейным «недержанием» и проектной активностью. Привычку конструировать новую реальность, изменения невозможно поменять или отменить. Особый вклад в создание этого пула внес Факультет управления социально-

культурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук.

Сегодня новые проектировщики, как правило, стоят перед выбором, идти ли работать в политику или крупный бизнес, которые предоставляют основные ресурсы (деньги и кадры), или оставаться в сфере культуры и третьего сектора и сохранить статус независимости. Конечно, для тех, кто останется в сфере культуры, особый интерес будут представлять крупные, амбициозные проекты.

На мой взгляд, система конкурсов-«фабрик» будет постепенно вытесняться конкурсами по системе «звездных войн». Музейные конкурсы, возможно, станут отчасти похожи на конкурсы архитектурных проектов, где помимо проектов в схватку вступают команды, имена проектировщиков, архитекторов, а если говорить в лексике «Звездных войн», теми, кто признан «джедаями».⁸⁹ Это вечные адепты проектирования, владеющие силой духа и слова. Подобно персонажам из фильма Джорджа Лукаса их будет легко отличить, поскольку они обладают определенным укладом жизни, традициями и кодексом чести. А роль светового меча, видимо, будет исполнять проектная идея, которая по силе воздействия может сравниться только с супермощным оружием.

В России наступает новый период, связанный с экономическими и политическими событиями, музейные конкурсы занимают почетное место на этом повороте, но, очевидно, что они обречены изменяться вместе с остальными институциями. Сегодня в ситуации кризиса представляется важным:

89 Джедаи (англ. Jedi) — персонажи вселенной «Звёздных войн», адепты ордена рыцарей-миротворцев, владеющие Силой. Они обладают определённым укладом жизни, воинскими традициями и кодексом чести. Основной атрибут джедая — световой меч. // Википедия [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Jedi>

- сохранить разнообразие конкурсов в России;
- увеличить амбициозность целей их организаторов;
- сохранить изначальный смысл терминов «музейный проект» и «музейное проектирование» как работы с целью качественно изменить ситуацию.

Отдельным важным пунктом является работа по переходу на новый уровень отношения музеев к конкурсам, а устроителей конкурсов к музеям.

Практики

Проектирование корпоративных музеев

В.Ю.Дукельский

В последние годы в России возник необычайный спрос на корпоративные музеи.⁹⁰ Причин тому множество и среди них можно назвать: ностальгию, желание оставить память о себе, грядущий юбилей и т.д. Очень редко в корпоративном музее видят инструмент маркетинга и средство формирования корпоративной культуры, еще реже задумываются о продвижении через музей положительного имиджа компании.

Заказчик имеет, как правило, самое смутное представление о музеях вообще и корпоративных музеях в частности. Еще меньше он осведомлен о музейном проектировании и нередко просит показать ему, каким будет музей, хочет получить возможность принять «взвешенное решение». Помощи в работе в такой ситуации ждать не приходится, а, между тем, создание корпоративного музея — дело общее, и мировой практикой накоплен в этой области значительный опыт.

Однако задача необычайно соблазнительна, поскольку все эти фирмы, компании и корпорации для массового сознания — одно из самых загадочных явлений нашей эпохи. Они постоянно на слуху, заполняют собой новостные ленты, рекламные блоки и даже прилавки книжных магазинов, которые буквально ломятся от пособий по менеджменту компаний и корпоративной культуре. И все же корпорации,

90 Журнал «Мир музея» счел необходимым даже посвятить корпоративным музеям отдельный номер (№ 6 за 2007 год)

свято хранящие «секреты фирмы» и одновременно провозглашающие принцип открытости, остаются тайной за семью печатями. Поэтому очень хочется узнать, каковы эти «боги современности» на самом деле и что они думают о самих себе.

Есть и другая сторона, связанная с абсолютно немuseumным содержанием деятельности компаний. Задача показать, скажем, в музее банка финансовые абстракции вроде «дебита с кредитом» или «финансовых потоков» воспринимается музейным проектировщиком как соблазн и искушение. К тому же, музейное освоение современности, современной культуры не через искусство, а через экономику, технику и промышленность — это во многом залог выживания музея в будущем.

В конечном счете, создание корпоративного музея предполагает нахождение ответа на вопрос войдет ли то, чем занимается фирма в культуру, ибо только культура является подлинным предметом музейной деятельности. Уголь, нефть, финансы, энергетика и даже производство ниток должны быть введены в культурный контекст и осмыслены как составная часть цивилизации или даже как отдельная цивилизация.

Несомненно, история отрасли или фирмы важна для ее работников, но они не являются единственной аудиторией корпоративного музея. Он служит пространством коммуникации не только между разными поколениями работников отрасли, но и между представителями различных групп как внутри отрасли, так и вне нее. Современный музей мыслит себя как форум — место встречи и общения представителей всех сословий, профессий и возрастов. В музее как раз и происходит предъяснение ценностей различных групп и их обсуждение. К примеру, Музей табака компании «Австрия-табак» заявляет о себе как о «месте встреч курильщиков

и толерантных некурильщиков», а японский Музей солнечной энергии позиционирует себя как «жизненное пространство» и площадку, открытую для общения. Важным направлением деятельности последнего стало создание проектов в сотрудничестве с местными жителями, бизнесом и властями.

В прошлом корпоративные музеи были сосредоточены на истории конкретной компании и развитии отрасли, например энергетики или нефтедобычи на определенной территории. Однако со временем стало ясно, что если музей хочет быть по-настоящему популярным, он должен отвечать широким интересам современной публики. Впрочем, и сейчас случается, что создатели корпоративного музея сами проникаются «духом компании» и начинают смотреть на мир ее глазами. Тогда на свет появляется очередная глянцевая картинка, имеющая мало общего с действительностью.

Зарубежные корпоративные музеи постепенно отходят от тематики, непосредственно относящейся к деятельности компании, сохраняя с ней лишь условную, ассоциативную связь. Корпоративные музеи энергетики стали уделять все больше внимания научным, философским, художественным, прикладным, экологическим и иным аспектам энергии, искать привлекательные для широкой публики сюжеты, стимулирующие любопытство и воображение. Такой путь оказывается гораздо более эффективным с точки зрения формирования позитивного имиджа корпорации.

В технических и промышленных музеях появилось «человеческое измерение». Если прежде они были сосредоточены в основном на производственном процессе и демонстрировали принципы действия механизмов и машин, то теперь их стали интересоваться люди — те, кто создавал эти машины, заставлял их работать, и, главное, те, чья жизнь изменилась

в результате развития отрасли. Иными словами, одной из важнейших тем индустриального музея стала социальная история. Благодаря этому развитие техники приобрело гуманитарное звучание и рассматривается теперь в контексте местной, национальной и даже глобальной истории и политики.

Постепенно и у заказчика формируется понимание того, что цель, скажем, Музея энергетики — не сообщить конкретные технические знания (вроде тех, что содержатся в учебнике по электротехнике), а поместить явления, связанные с электричеством, в широкий культурно-исторический контекст. Это достигается путем исторических сопоставлений и неожиданных сближений, которые помогают подняться над обыденностью и увидеть в новом свете давно знакомые современному человеку вещи. Сказанное в равной степени относится к рядовым посетителям и к профессионалам из компании, у которых, как говорится, «глаз замылен».

Отличительной чертой корпоративных музеев является их устремленность в будущее. Прошлое компании — лишь стартовая площадка для следующего шага, прогнозирование будущего и предъявление его в проектной форме — вот истинная цель музея. Нельзя жить и развиваться, не пытаясь предугадать, каким образом изменятся принципы производства, транспортировки и использования энергии и как новые реалии повлияют на образ жизни человека и человечества.

Корпоративный музей использует в равной степени научное прогнозирование и фантазию, художественное воображение и экспериментальные технологические разработки, уже существующие в компании. Музеи энергетических компаний обращаются к теме возобновляемых источников энергии и пытаются смоделировать образ жизни будущего, показывая не только отдельные объекты, такие как электромобиль,

но и целые дома, основанные на новых энергосберегающих технологиях. Дальше больше и программа развития Музея солнечной энергии в Японии предусматривает уже создание «Экогорода» — реального поселения, в планировании которого участвуют местные власти.

Корпоративные музеи, озабоченные созданием портрета компании, не могут не быть ее подобием и непременно воспроизводят часть ее функций. Забавно, но они принимают на себя даже социальные обязательства бизнеса. В некоторых музеях существуют программы, предполагающие участие активных работников отрасли или пенсионеров. Эти люди становятся не только «героями», но и творцами корпоративной истории.

Примером может служить Квинслендский музей энергетики (Брисбен, Австралия), созданный по инициативе работников энергетической промышленности. Вся деятельность этого музея осуществляется волонтерами — пенсионерами и теми, кто потерял работу в результате реструктуризации отрасли. Среди программ музея важное место занимает «устная история» — запись личных воспоминаний тех, кто участвовал в электрификации Квинсленда и соседних регионов. Здесь также существует музейный автобус, который ездит по отдаленным районам, где работники музея выступают перед местными жителями и демонстрируют в школах мобильные выставки.

Действительно, уже само создание корпоративного музея является одной из форм проявления социальной ответственности компании. Если музей пользуется популярностью, привлекает публику и служит важным общественным центром, в этом проявляется забота компании о сотрудниках и местном сообществе. Нередко, такой проект становится вкладом корпорации в социальное и культурное развитие территории.

Вместе с тем, выстраивая тем или иным образом политику музея, компания может добиваться необходимых имиджевых эффектов — в особенности, если ее имидж нуждается в коррекции. Корпорация, создающая экологические проблемы или имеющая такую репутацию, может с помощью музея демонстрировать свою готовность обсуждать и решать эти проблемы.

Британская компания «Scottish and Southern Energy, plc.» в серии специальных музейных выставок и интерактивных игр для посетителей объясняла налогоплательщикам и потребителям энергии суть проведенной ею дорогостоящей реконструкции системы шотландских ГЭС. Японская компания «TEPCO» после скандала, связанного с фальсификацией отчетности о работе атомных электростанций, заказала архитектору проект здания музея в Токио, в основу которого были положены образы «прозрачности и открытости».

Известная японская корпорация «SANYO», выпустившая на рынок некачественные фотогальванические элементы, после громкого скандала приняла решение использовать возвращенную покупателями бракованную продукцию в качестве материала для строительства «Солнечного ковчега» — гигантского монумента с Музеем солнечной энергии внутри.

Наконец, корпоративные музеи, стремящиеся сформировать свой доверительный имидж, не могут оставаться в стороне от изменений в подходе к организации музейной коммуникации. В ситуации, когда на смену монологу экскурсовода приходят интерактивные формы диалога, основанные на стимулировании креативности посетителя, корпоративный музей, склонный проявлять внимание к индивидуальным запросам посетителя, оказывается только в выигрыше. Во многих музеях вместо экскурсоводов теперь работают демон-

страторы, аниматоры или медиаторы, организующие процесс самостоятельного освоения содержания экспозиции. Так, в «Электрополисе» аниматоры помогают посетителям ставить опыты и разыгрывать театрализованные представления.

Внедрение мультимедийных технологий, насыщение экспозиций электроникой и, конечно, понимание техники как неотъемлемой части культуры существенно повлияли на язык музейной экспозиции. В последние годы сложился новый синтетический тип музейной экспозиции, где техника, история и искусство выступают как равноправные элементы. Экспозиции становятся многослойными: «ударные» экспонаты и лаконичный комментарий для беглого осмотра VIP-посетителями; экспозиционный план второго ряда, специальные разделы и тач-скрины с доступом к базе данных — для специалистов, студентов и всех, кто хочет по-настоящему глубоко вникнуть в проблему.

Таким образом, на смену закрытому корпоративному музею во всем мире приходит открытая публичная площадка. В России такой переход — дело будущего, существующего пока лишь в форме проектов. Вот почему мы решились представить читателям два проекта, достаточно полно отражающие названные выше тенденции в подходе к экспозициям и организации работы корпоративных музеев.

Музей ОАО «Татнефть» (г. Альметьевск)

Общие положения

Размещение музея в главном офисе компании накладывает определенные ограничения на проектирование. В такой ситуации экспозиция неизбежно становится частью офисных интерьеров и интегрируется в разворачивающуюся вокруг жизнь компании.

Поскольку большая часть экспозиции открыта в основное пространство здания и отделяется от него прозрачной стеклянной перегородкой, музей фактически превращается в витрину компании.

Формирующееся экспозиционное пространство приобретает и некоторые «сакральные» черты, будучи связано с возможным проведением в музее значимых для корпорации действий (празднества, посвящения и т.д.).

Зона, в которой размещается музей, не является полностью закрытой, хотя доступ в нее ограничен. Тем самым, музей становится неким преддверием компании, местом приема различных гостей, знакомящихся здесь с ее сегодняшним днем, историей и планами на будущее.

Музей Татнефти с точки зрения его профильной ориентации не имеет прямых аналогов в отечественной практике. Он не является ни естественнонаучным музеем нефти, ни техническим музеем, ни производственным музеем истории отдельных предприятий, ни мемориальным музеем, рассказывающим о выдающихся людях Татнефти.

Музей Татнефти — это музей корпоративной культуры и культуры, возникающей в результате деятельности компании. В определенном смысле, это музей «углеводородной цивилизации».

Экспозиция музея Татнефти является:

- соединением времен и пространств;
- способом моделирования желаемого образа компании;
- формой рефлексии образа жизни компании;
- инструментом продвижения компании.

Экспозиция музея Татнефти отражает:

- представление о компании как о живом организме;
- идею непрерывного движения (компания «на марше»);
- мировоззрение и общественную позицию Татнефти.

Экспозиция включает 4 базовых элемента:

- ритмы жизни компании;
- ценности компании;
- лица компании;
- голоса компании (прямая речь людей).

Экспозиция строится на концепции трех миров:

- мира нефти (подземного);
- мира людей и корпорации (срединного или земного);
- мира внешнего (национального и глобального).
- и концепции трех времен:
- время открытий;
- время перемен;
- время проектов.

Экспозиция включает 4 раздела, дающих собирательные образы компании:

- «Героическая эпоха»;
- «Страна Татнефть»;
- «Выбор пути — цели и ценности компании»;
- «Окно в будущее — Новая компания в Новом мире».

Структура и содержание экспозиции

Экспозиция Музея Татнефти занимает три зала. Первый зал подразделяется на две части и включает два раздела.

Раздел I — «Героическая эпоха» — время открытий, необычайных свершений и невиданных успехов. Все было невероятным, все происходило впервые. Первая нефть, первое применение экспериментальных технологий, люди-первопроходцы, месторождения-гиганты.

Это героический эпос компании, время ее молодости. В разделе каждая дата — вежа, каждое имя — легенда, каждая вещь — реликвия, каждый документ — первоисточник.

Люди из «срединного» мира открыли и начали узнавать подземный мир — мир нефти. И они соединили эти миры, несказанно обогатив государство и изменив жизнь края. Это было сказочное, невиданное прежде «путешествие в иной мир», люди вернулись оттуда другими и одновременно остались верны себе.

Вчерашние землепашцы стали разработчиками недр, но они сохранили сдержанность, трудолюбие и бережное отношение к земле. Именно от земледельцев, ставших «делателями земли» и романтиков-первооткрывателей ведет свою родословную компания «Татнефть».

Несмотря на настойчивые требования интенсифицировать процесс добычи нефти, Татнефть уже в первый период своего существования тяготела к рачительному использованию месторождений, проявляла заботу о будущем. Поэтому главной задачей экспозиции стало выявление уже в историческом разделе тех черт, которые в будущем обеспечили компании устойчивость и долголетие.

Раздел I в равной мере является историческим и эпическим, поскольку, наряду с конкретными фактами, передает образ эпохи 1940-1960-х в нашем сегодняшнем восприятии. Акцент делается на словах «первый» и «невиданный». Одновременно экспозиция намечает вехи пройденного пути:

1. 1943 — Первое месторождение промышленного значения
2. 1948 — Открытие Ромашкинского месторождения
3. 28.06.1950 — Рождение объединения «Татнефть»
4. с сер. 1950-х — эпоха лидерства, «золотой век» Татнефти
5. 1970-76 гг. — достижение 100-миллионного уровня добычи
6. 1980-е гг. — решающая роль в освоение месторождений Сибири.

7. Период, начиная с 1990-х годов, определяется как «Время перемен» и рассматривается в разделе III.

Тема 1 — «Эпоха открытий». Главные герои — геологи и буровики. Экспозиция делает акцент на персоналиях и, вместе с тем, воспроизводит атмосферу поиска, надежд и успехов. Фотоматериалы чередуются с вещевыми реликвиями, позволяющими показать, сколь трудоемкими были разведочные и буровые работы. Для передачи колорита времени используются предметные реалии военного и послевоенного времени.

Отдельно дается «портрет» Ромашкинского месторождения. Он и складывается как бы постепенно, по мере расширения представлений о подземных залежах. Таким образом, гигант мирового значения возникает буквально на глазах посетителей.

Тема 2 — «Рождение Татнефти». Главное место отводится людям, с именами которых связаны первые достижения объединения. Здесь же материалы и, возможно, частичная реконструкция «офисных интерьеров» 1950-х годов.

Каждая из производственных специальностей получает право на свое представительство в экспозиции. В совокупности они складываются в коллективный образ, передающий профессиональную структуру объединения.

Тема 3 — «Новые технологии 1950-х». В экспозиции будут представлены методы разведки и разработки нефтяных месторождений, получившие «путевку в жизнь» в Татарстане, в частности, метод внутриконтурного заводнения пласта, метод оптимизации плотности сетки скважин и др. Каскад открытий и цепочка внедрений будут показаны как неразрывные части процесса становления комплекса нефтедобычи. Экспозиционный материал будет подаваться в проблемном ключе, и найденные технологические решения будут соседствовать с вопросами, на которые пока еще нет ответов.

Раздел II — «Страна Татнефть». В центре внимания оказывается новый мир, новое лицо края, появившееся благодаря Татнефти. Компания предстает здесь как страна со своими пейзажами, природными и антропогенными ландшафтами, со своей столицей, со своими городами, селами и магистралями, своим населением и образом жизни.

Впрочем, дело не ограничивается территорией производственной деятельности компании. В разделе показывается ее влияние на судьбы государства в целом, показывается, что дала нефть Татарстана: нефтепроводы, разведка и разработка новых месторождений и т.д. Отдельные темы не выделяются, и дается единая панорама нефтяного региона.

Материалы об Альметьевске призваны продемонстрировать его столичность, качество жизни. Вместе с тем акцент будет сделан на тех чертах Альметьевска, которые характеризуют его как город нефтяников и демонстрируют присутствие «нефтяной темы» в пространстве города.

Лениногорск дается в экспозиции как пример «экологического поселения», утопающего в зелени и пьющего родниковую воду. Зеленая гора и монумент в честь первооткрывателей девонской нефти — вот два символа Лениногорского края, который называют колыбелью ромашкинской нефти.

Каждый из городов «страны Татнефти» связан с определенным нефтедобывающим управлением, является его резиденцией и обязан ему своим процветанием. Поэтому экспозиционные материалы о каждом из городов и поселков будут включать информацию о соответствующих структурных подразделениях ОАО «Татнефть».

Особенно ярким примером может служить Карабаш, возродившийся из небытия после перебазирования сюда НГДУ «Иркеннефть». Он стал курортным местечком

с аквапарком и пляжами на берегу водохранилища. Джалиль и вовсе сформировался только после организации НГДУ «Джалильнефть».

В экспозиции будут отдельно представлены Азнакаево, Актюба, Бавлы и другие населенные пункты, рожденные нефтью, а также Бугульма — единственный исторический город на карте Татнефти и центр научных изысканий в области нефтедобычи.

Раздел III — «Выбор пути — цели и ценности компании» — является центральным и занимает весь второй зал. Экспозиция отражает сегодняшнее видение миссии Татнефти и ее корпоративной культуры. Но это не ритуалы, имидж и протокол, а поиски смысла деятельности, универсальных механизмов успешности. Это выбор пути и ответственность за него.

Раздел рассматривается как комплексная презентация компании, которая как бы представляет себя в ключевых номинациях.

Тема 1 — номинация «Вертикально интегрированная нефтяная компания». Эта характеристика компании трактуется как ключевая, означающая «революционные» преобразования, переход от присваивающей экономики к производящей. Это «нефтяная революция» рубежа веков.

Трактовка темы не ограничивается взглядом с точки зрения корпорации («от скважины до бензоколонки») и даже становлением цепочки геологоразведка — добыча нефти — переработка — продажа.

Суть состоит в том, что компания начинает производить не сырье и даже не продукты потребления, а социально значимые категории и ценности. Вчера — это нефть, сегодня — бензин, шины и дорожные покрытия, завтра — дороги, связи, коммуникации.

Вполне логичным в этом контексте видится активность компании на новых рынках — приобретение контрольного пакета акций «Татинком», развитие новых коммуникационных проектов, связей с лидерами в области информационных технологий и т.д. Экспозиция пытается ответить на вопрос о социальном смысле существования компании. И в данном случае отвечает: Татнефть соединяет мир, связывает людей, формирует новое пространство коммуникаций.

С вертикальной интеграцией связано и внедрение новой культуры сервиса. Активность на розничном рынке и рост числа автозаправочных станций с высоким уровнем обслуживания только видимая сторона, внешнее проявление процесса. На самом деле, это встреча с потребителем, непосредственный контакт с клиентом, шаг к созданию будущего сообщества друзей компании.

Тема 2 — номинация «Исследования» — охватывает проблематику геологоразведки и бурения. Компания продолжает быть первой, идет нехоженными путями, изучает недра земли, действует как первооткрыватель. В системе поиска новых месторождений сходятся разведка «по горизонтали» и «по вертикали». В центре внимания оказывается проблема сверхглубокого бурения, в котором практические задачи нередко уступают место исследовательским.

Тема дает возможность наглядно представить гипотезы геологов и уже полученные научные результаты. Она передает захватывающую атмосферу поиска, как бы возвращая к героическим временам становления Татнефти.

Компания и в данном случае берется за решение задач государственного уровня, открывает «на чем стоит Европейская Россия». Неслучайно геофизические материалы, добытые в ходе бурения, расходятся в дюжину научных институтов.

В этой же теме затрагиваются вопросы технического перевооружения буровых работ и поиска методов реабилитации старых скважин. С исследованиями их объединяет общая цель — сделать реальностью «второе рождение» нефтяных месторождений Татарстана.

Тема 3 — номинация «Цивилизованный бизнес». ОАО «Татнефть» раскрывается в контексте мирового нефтяного рынка. В теме найдут себе место данные о проведении аудита компании международными консалтинговыми фирмами, о продвижении акций Татнефти на мировые рынки долгосрочных капиталов и др.

В теме раскрывается новая география Татнефти, представленной на фондовых биржах Нью-Йорка, Лондона, Франкфурта и Вены, ведущей переговоры с нефтяными компаниями Китая, Вьетнама, Ирана и Ирака, создающей предприятия для разработки нефтяных месторождений Калмыкии.

«Визитная карточка» Татнефти дополняется данными о рейтинге компании, показателях ликвидности ее акций, котировках на фондовых биржах, инвестиционной привлекательности, вложениях средств в акционерные общества, технологически связанные с компанией. Все это, в сочетании с информационной прозрачностью и использованием лучших моделей корпоративного управления, позволяет характеризовать ОАО «Татнефть» в экспозиции музея как компанию мирового класса.

Тема 4 — номинация «Обучающаяся компания». Татнефть не только первооткрыватель, она сама открыта для инноваций, для усвоения передовых достижений.

У темы две стороны: учатся люди, и учится компания. Татнефть раскрывается в экспозиции как образовательный центр, включающий целую систему обучения. На выходе — высококлассные специалисты, которые меняют ситуацию

не только в компании, но и в отрасли в целом, а также в регионе и Республике Татарстан. Система образования будет представлена в экспозиции достаточно полно с ее структурой и учебными программами.

Главный тезис: компания «выпускает» людей будущего, кадры XXI века. Но одновременно она как компания обучающаяся «производит» и образец новых корпораций. Процесс обучения становится постоянным, влияет на каждого и включает каждого. Так достигается соответствие между организацией и ее сотрудниками.

Обучающаяся корпорация учится видеть свои возможности, учится системно мыслить и обучение становится частью корпоративной культуры. Уже сегодня Татнефть может рассматриваться как уникальный образовательный центр, и в будущем легко прогнозируется развитие этой функции.

Тема 5 — «Высокотехнологичная компания» — связана с идеей «обучающейся корпорации». Татнефть позиционируется как «фабрика технологий». У темы тоже есть две стороны: создаваемые в рамках корпорации технологии и мировые технологии, успешно осваиваемые в практике. В совокупности они создают образ Татнефти как высокотехнологичной компании, признанной в деловых кругах.

В теме будет представлен широкий спектр прогрессивных технологий, используемых во всех направлениях деятельности компании. Прежде всего речь идет о добыче и переработке нефти: технологии, обеспечивающие совершенствование системы поддержания пластового давления, методы контроля и регулирования процесса разработки месторождений, технологии, обеспечивающие повышение нефтеотдачи пластов и темпов выработки трудноизвлекаемых запасов, технологии глубокой переработки нефти и др.

Особое место отводится в теме институту «ТатНИ-Пинефть». Наряду с технологиями, уже принятыми для промышленного внедрения, будут представлены разработки, составляющие «золотой фонд» компании и обеспечивающие ее движение вперед, в частности экспорт технологий и участие в международных проектах.

С одной стороны, тема призвана подтвердить способность компании решать сложные проблемы, с другой — ее нацеленность на опережающие исследования, завоевание лидерства в области разработки трудноизвлекаемых запасов нефти.

Тема 6 — «Эстетика производства». В рамках тематического комплекса Татнефть позиционируется как компания, «дарящая людям красоту», создающая новую эстетику. Проблема формирования фирменного стиля включает и собственно производство (добычу и переработку) и дизайн продукции.

Цвета и логотип компании соединяются в теме с внешним обликом производственных участков. Привычные для работников Татнефти разноцветные качалки, сверкающие чистотой товарные парки, цветы и газоны — становятся основой представления художественно-эстетического образа компании.

Особая роль отводится стилистике нефтеперерабатывающего производства, прежде всего Нижнекамского НПЗ. Не останется без внимания оформление интерьеров рабочих и служебных помещений компании.

В качестве исходных элементов формирования внешнего облика компании будут представлены как национальные традиции, так и новейшие дизайнерские находки. В конечном счете должно сложиться видение компании как своеобразной «дизайн-лаборатории», активно выступающей на «рынке красоты».

Тема 7 представляет Татнефть в номинации «Самая экологическая нефтяная компания». Экспозиция не ограничивается раскрытием проблемы экологической безопасности разработки нефтяных месторождений и показом комплекса мероприятий, реализуемых в рамках специальных программ.

Необходимо представить Татнефть как природоохранный центр, «производящий» чистый воздух, обеспечивающий население региона питьевой водой, облагораживающий родники, сохраняющий лесные массивы и поддерживающий систему рационального природопользования.

Поэтому экологическая тематика складывается из двух частей: защитные технологии и природоустроительные мероприятия. В первой части будут представлены материалы об установках по улавливанию легких фракций в резервуарных парках, защите трубопроводов, устройству боновых заграждений и т.д. Здесь же будет рассказываться о деятельности совместных предприятий «Татех» и «Татойлгаз».

Вторая часть темы показывает значение принципиально новой позиции компании, когда вслед за переработкой отходов нефтедобычи совершается переход к рекультивации земли, прежде занятой нефтяными амбарами. В этом случае, как и при налаживании систем водоснабжения или организации образцовых сельхозпредприятий, компания фактически принимает на себя обязанности рачительного хозяина, озабоченного «наведением порядка в собственном доме».

Тема 8 — номинация «Гуманитарная ориентация». Положение предыдущей темы об «умной и дальновидной компании» дополняется идеей социальной ответственности. Представленная в экспозиции социальная политика Татнефти не сводится к поддержке малоимущих, заботе о ветеранах, организации санаториев и баз отдыха.

Татнефть позиционируется в качестве «корпоративного гражданина», принимающего на себя ответственность перед собственными работниками, а также жителями Татарстана и России. Поэтому, наряду с заботой об условиях труда, в теме будут представлены уже реализуемые проекты в сфере молодежной политики, благотворительные и социальные инициативы.

Раздел IV — «Окно в будущее». Поскольку материалы раздела планируется разместить в актовом зале, можно говорить лишь о частичном использовании этого пространства. Экспозиция входит в зал отдельными особо значимыми элементами и некоторыми деталями оформления.

Застекленный передний план зала задает перспективу и открыт во внешнее пространство. Поэтому зал отдан проектам, прогнозам и замыслам. Экспозиция раздела представляет собой попытку заглянуть в завтрашний день и сконструировать будущий облик компании.

Экспозиция раздела является наиболее динамичной частью музея и обновляется чаще других. Здесь будут представлены технические, коммерческие и социальные проекты компании, в совокупности создающие образ «понятного завтра». Презентация этого образа позволяет понять насколько он соответствует устремлениям работников Татнефти и ее стратегическим интересам, то есть обеспечивает столь необходимую обратную связь.

Музей ПАО ЕЭС России (г. Москва, ВВЦ)

Общие положения

Размещение музея в павильоне комплекса ВВЦ исключает возможность построения познавательного музея классического типа.

Павильон, принадлежащий РАО ЕЭС России, рассчитан на многофункциональное использование и будет жить своей жизнью, в которую должен встраиваться музей. Музей оказывается сопричастен разнообразным акциям и событиям, которые будут происходить в залах, располагающихся в пределах экспозиционной видимости. Это и есть реальный контекст экспозиции.

Функциональная модель

В качестве основной предполагается модель «Публичного офиса» или «Дома РАО ЕЭС России», где разнообразные пространства и разные функциональные зоны сложно взаимодействуют друг с другом.

В этой ситуации посетитель оказывается гостем Компании, попадает как бы внутрь нее, понимает, как живет и функционирует электроэнергетический комплекс.

Посетитель может «ходить по комнатам», легко перемещаясь из «пространства будущего» в «пространство прошлого», из «пространства памяти» в «пространство проекта», и одновременно наблюдать в реальности и на экранах жизнь Компании.

Привлекательность музея заключается в том, что посетитель впервые попадает в «открытую компанию», куда можно пройти без пропусков, и ощущает свою причастность происходящему. Чем-то это напоминает знаменитую экскурсию по Белому дому. Главным персонажем музея становится Компания, она — хозяйин павильона, она принимает гостей, она рассказывает о себе «от первого лица».

Позиция «хозяина»

Компания дает посетителю представление:

- об устройстве самой себя;
- о влиянии электроэнергетики на жизнь общества;

- об электрическом универсуме — мире, возникающем в процессе преобразования низших видов энергии в высшую;
- о путях включения человека в деятельность по преобразованию окружающего мира.

Позиция «гостя»

Применение подобной модели ставит посетителя перед выбором. Музей превращается в своеобразную игру-стратегию, где музейная информация становится основанием для принятия решений и выбора позиции. В «Доме РАО ЕЭС» каждый посетитель выбирает для себя комфортное, отвечающее его интересам пространство. Музейная информация служит для принятия решений и выбора позиции.

Примеряя на себя разные роли (инженера, менеджера, проектировщика), посетитель одновременно знакомится с профессиональным составом Компании и выбирает себе жизненную позицию. В значительной степени Компания дает посетителю представление об устройстве не только самой себя, но и общества, возникающего в результате ее деятельности, показывает путь включения человека в деятельность по преобразованию окружающего мира.

Экспозиция

В Компании, всегда работающей на опережение, воплощается высший вид энергии — энергия мысли, замысла. Поэтому будущий музей — это «Музей проектов».

Проекты технические, организационные, управленческие, социальные соединяются в один «Цивилизационный проект», раскрываемый в двух масштабах — национальном и глобальном. В экспозиции возникает новая

«электроэнергетическая география» национального и глобального пространства.

Цивилизационная миссия «Электрического проекта» берет свое начало от Прометея, поэтому техническая сторона («изобретение-внедрение») отходит на второй план, уступая место гуманитарной стороне, выраженной в универсальной цепочке прогресса — «мечта — замысел — надежда — благоденствие».

Поэтому ведущая сюжетная линия экспозиции — это «модернизация», изменение бытовых и социальных условий, в конечном счете, стиля и образа жизни людей.

В качестве важнейшей в экспозиции выделяется проблема «цены вопроса» — «цены проекта» в широком смысле слова. В пространстве «Памяти» объясняется не только, что строили, но и какими методами осуществлялось строительство.

Основное место в экспозиции отводится «Прошлому» и «Будущему». Отсюда проистекают симметрия экспозиции и ее вектор, направленный в запредельное будущее. Поэтому «Настоящее» — не более чем способ связи «Прошлого» и «Будущего», но оно отвечает за переход между ними.

В диахронном единстве экспозиции есть «время замысла» и «время реализации», но в основе остается идея опережения времени, «опережения реальности».

В экспозиции представлен «универсум электроэнергетики» — мир, возникающий в процессе преобразования низших видов энергии в высшую.

В экспозиции совершается переход от энергии как источника и ресурса к сети — идеи всепроникающей связи, обеспечивающей единство страны и создающей инфраструктуру жизни. Взаимосвязь, обеспечиваемая РАО ЕЭС, предъявляется посетителю как естественная, возникающая из потребностей людей, связь сетевая, а не иерархическая.

Структура и сюжетные линии

Бинарная оппозиция «прошлое-будущее» задает структуру экспозиции, состоящей из двух частей, соответствующих индустриальной и постиндустриальной эпохам. Это две разные идеологии, два разных подхода к электроэнергетике. Наряду с общей симметрией возникают и новые пары: преодоление природы — следование природе; игнорирование местных особенностей — учет специфики; обезличенность — адресность; вертикальное построение — горизонтальные связи и т.д.

Конфликт в каждом разделе разрешается через «Преобразование»:

- низших видов энергии в высшие;
- прошлого в будущее;
- производственной деятельности в образ жизни людей.

В центральной части экспозиции проходит «Ось» или «Разлом», где и совершается преобразование пространства, энергии и общества.

Соответственно возникают 6 экспозиционных пространств — 6 «П»:

- Пространство Поиска;
- Пространство Производства;
- Пространство Прорыва;
- Пространство Памяти;
- Пространство Преобразования;
- Пространство Потребления.

Художественное решение экспозиции структурно подобно ее тематике. Это ячеистая структура со сложным движением в пространстве, чередованием лицевой и оборотной сторон каждого из исторических событий, каждого из управленче-

ских действий. В качестве одного из средств формирования художественного образа используется стилистика ВДНХ-ВСХВ. Ей противостоит стилистика проектная, возможно, хай-тек.

Традиционная и мультимедийная части экспозиции проникают друг в друга, и роли их постоянно меняются. Каждый экспонат имеет электронную гиперссылку, и тема, начинающаяся с предмета или документа, дальше разворачивается на экранах и в проекциях.

У проектов, с которыми читатель имел возможность ознакомиться, судьба сложилась по-разному. Первый был успешно реализован в 2003 году к юбилею компании, второй — большей частью остался на бумаге, поскольку показался заказчику «слишком сложным»⁹¹ Музей РАО ЕЭС России, тем не менее, был создан и, возможно, даже откроется для публики, хотя самой Компании более не существует.⁹² Музей ОАО «Татнефть», напротив, несмотря на все сложности работы в офисном здании, регулярно принимает посетителей.

Новым этапом развития идеи корпоративного музея стал Музей НК «Роснефть», открытый в 2007 году. Построенный по той же модели, что и музей ОАО «Татнефть», он нацелен на создание современного образа компании. Авторам удалось показать историю новорожденной компании, ее идеалы и такие вечные ценности, как патриотизм, преданность интересам страны, ответственность перед своим народом.⁹³ Все это позволяет верить в светлое будущее и широкие перспективы отечественных корпоративных музеев.

- 91 Музей ОАО «Татнефть» создан коллективом в составе В.Ю.Дукельский, А.Б.Лагутин, А.В.Лебедев, Н.А.Никишин, художник Л.В.Озерников и др.
- 92 Музей РАО ЕЭС России создан коллективом в составе М.Б.Гнедовский, Г.А.Никич, Н.Г.Охотин, художник А.Н.Конов и др. В статье использованы материалы Концепции музея, за что автор выражает коллегам свою признательность.
- 93 Энергия развития // Проспект Музея НК «Роснефть». М. 2007

Единство ландшафта, эскиза и действия

Н.Г.Никитина

Во время известного путешествия Екатерины II в 1787 г. на Юг, в Новороссию и Крым, светлейший князь Потемкин удивлял ее различными чудесами, получившими позднее название «потемкинских деревень». Это словосочетание вошло в речевой оборот с явной негативной окраской. Так говорят «о чем-либо, специально устроенном для создания ложного впечатления видимого, показного благополучия, скрывающего истинное положение, состояние чего-либо»⁹⁴ Современники императрицы отрицательно восприняли показанные «чудеса» и «чуждачества». Однако с «потемкинскими деревнями» все обстоит не так просто, как кажется на первый взгляд. Сегодня действия Потемкина можно рассматривать как *девелоперский* проект. Светлейший, в сущности, демонстрировал возможности развития территории: все придуманные им чудеса были лишь абрисом, эскизом будущего благоустройства новых земель: «потемкинская феерия была так блестяща, так разнообразна и непрерывна, что не всякий наблюдатель был в состоянии отличить развлечения от идей — в высшей степени серьезных, поистине государственного масштаба. Если пользоваться принятой ныне терминологией, то можно сказать, что некоторые из потемкинских «чудес» обладали повышенной знаковостью. <...> Парадоксальность ситуации состоит в том, что Потемкин более всего потряс путешественников не тем, что он им показал, а тем, что они могли увидеть только на планах»⁹⁵ Соз-

94 Словарь современного русского литературного языка. М.-Л., 1960. Т. 10. Стлб. 1595.

95 Панченко А.М. «Потемкинские деревни» как культурный миф [on-line]. [Цит. 20 мая 2008 г.]. Метод доступа: <http://panchenko.pushkinskijdom.ru>

давая «искусственные» деревни, флот и даже новый город — будущую столицу Крыма — Екатеринослав — Потемкин не только убеждал императрицу, что необходимо вкладывать деньги в развитие новых земель, но и показывал результат, который будет достигнут. По сути, светлейший князь, создавая свои «потемкинские деревни», прорисовывал в ландшафте эскиз новой реальности.

Эту занимательную историю можно рассматривать как своеобразный прообраз двух проектов, речь о которых пойдет в данной статье. В этих проектах городская среда, культурный исторический ландшафт были не фоном или площадкой, а равноправными участниками. В то же время они были и объектом, на который было направлено долгосрочное воздействие проектов.

Почему внимание к ландшафту столь важно для проектировщика? В общем смысле, ландшафт — это некая территория или ее фрагмент, обладающий признаками и качествами, отличающими его от других территорий, придающими данной территории определенную ценность, географическую или культурную. Маркировка культурной ценности мгновенно укрупняет понятие ландшафта, расширяя его и делая частью как географической, так и социальной среды обитания человека. Таким образом ландшафт обретает черты социально значимого объекта.

«Всякое земное пространство, жизненная среда достаточно большой (самосохраняющейся) группы людей — культурный ландшафт, если это пространство одновременно цельно и дифференцированно, а группа освоила это пространство утилитарно, семантически и символически; различая эти аспекты, будем помнить, что в ландшафте прагматическое неотделимо от смыслового»⁹⁶

96 Каганский В. Мир культурного ландшафта [on-line]. [Цит. 12 окт. 2008]. Метод доступа: http://www.archipelag.ru/ru_mir/ostrov-rus/kaganskiy/world-landscape

Воздействие ландшафта — тема отдельного большого исследования, но можно с уверенностью сказать, что практически любой фрагмент территории запускает механизмы ассоциирования с имеющимся эмоциональным опытом, встраивает наблюдаемый ландшафт в индивидуальную картину мира, опирающуюся на жизненный опыт человека.

Среди многих свойств ландшафта для нас наиболее важными, в данном случае, оказались те, которые органичны проектным технологиям. Пространство и среда ландшафта насыщены взаимодействиями, связями не только с соседними территориями, но и с социальной средой. Взаимодействие ландшафта с эмоциональным опытом порождает «послание» ландшафта. Позитивность, негативность или даже отсутствие «послания» — легко изменяемое качество территории. Здесь заложен проектный потенциал ландшафта. Ландшафт пластичен, изменчив и устойчив одновременно — и легко порождает своеобразные проекции возможных вариантов изменений.

Все вышесказанное в большой степени относится к городским территориям, которые чаще всего и являются объектами, на которые направлены усилия проектировщика.

Особо нужно сказать об исторических территориях. Ландшафт, обладающий значимым прошлым, и, соответственно, генерирующий более сложное послание, может стать сердцем проекта, но требует особо осторожного и продуманного подхода. Ошибкой стало бы использование его как декорации, театрального «задника», на фоне которого разворачивается культурное действие. Первоочередная задача проектировщика есть гармонизация собственной проектной идеи с площадкой, местом ее воплощения.

Парк в городе

Местом реализации проекта «Парк на один день» (Воскресенск, 2006) стал городской парк, вернее сохранившаяся часть парка усадьбы «Кривякино».

Исторические парковые территории в городской черте являются значимыми ландшафтными объектами. Неудивительно, что последние годы отмечены высокой активностью властей и общественности в их освоении. Увы, как правило, подобные территории используются не как исторические ландшафты, а как пустоты в городской застройке (например, под строительство торгово-развлекательных центров). Региональные новостные сайты изобилуют сообщениями о намерениях или реализации проектов по восстановлению парков и садов, но поддерживаются и реставрируются лишь знаменитые исторические парки. А основная часть населения живёт в стране, где «...новый универсальный квазигородской ландшафт, уже в 1990-е годы протягивающийся далеко за границу юридического города, по-прежнему вытесняет собой природу и замещает ее собой»⁹⁷

Урбанизация среды усилила тягу к природе, вызвала к жизни потребность в приближении природы к человеку в его повседневной жизни.

Парк — не просто уголок природы в городе или пригороде мегаполиса. Парки, особенно усадебные, обладают значительными средовыми ресурсами: изысканными микроландшафтами, видовыми точками; территория большого парка была изначально приспособлена для активного отдыха и развлечений.

Особенностью Воскресенска является наличие в центре города усадьбы XVIII века с прилегающим парком.⁹⁸

97 Глазычев В.П. «Город и природа в России» [on-line]. [Цит. 12 окт. 2008]. Метод доступа: <http://www.glazychev.ru>

98 См.: Памятники архитектуры Подмосковья [on-line]. [Цит. 12 окт. 2008]. Метод доступа: <http://www.naturka.ru/usadiba/krivyakino.html>

Состояние усадьбы и парка достаточно запущенное, при существующем положении дел возможности для восстановления и реконструкции практически отсутствуют.

Но самым удивительным является не плачевное состояние этого фрагмента городской территории, а то, что парк и усадьба на момент начала проекта обладали «нулевой» значимостью в восприятии жителей города. Фрагмент ландшафта, не несущий послания, выпавший из восприятия. Было бы понятно, если состояние парка и усадьбы вызывали сожаление, огорчение, порождали сетования, пусть даже бесплодные, но, чаще всего, о том, что в центре города находится комплекс исторических зданий с прилегающим парком, люди просто не вспоминали. Территория усадебного парка, прошедшая стадию депрессивности и условно закончившая свое существование именно как ландшафт, утратила связь с окружением.

Таким образом, первым и главным основанием для проекта явилась *«бескачественность» территории*. И вернуть ей качество и эмоциональное наполнение было первой задачей, вставшей перед проектировщиками.

Вторая задача — сценирование содержания ландшафта, формирование проектной идеи, которая была бы органична парку и усадебному комплексу, которая «подпитала» бы угасший посыл территории. Требовалось заменить невозможную на данный момент реконструкцию и возрождение усадьбы «перерисовыванием» видимой части ландшафта, найти и воссоздать образы, которые могли бы существовать или существовали когда-то с наибольшей вероятностью.

Итак, целями проекта «Парк на один день» были:

- формирование у жителей Воскресенска активной позиции, организация общественного движения в поддержку возрождения парка;

- стимулирование интереса к культурному наследию, возрождение исторической памяти, в том числе у школьной аудитории;
- формирование представления об исторической ценности парка посредством предъявления «овеществленного» эскиза реставрированного парка;
- создание площадки для взаимодействия общественности, городских властей и бизнеса.

Акция «Парк на один день» представляла собой городской праздник на территории старого парка. В программе праздника — театрализованное представление, «морские баталии» на пруду, пикник в пойме Москвы-реки, духовой оркестр и фейерверк, собачьи бега, розыгрыш призов. Это описание внешнего, событийного ряда. Более важными были изменения, произошедшие в пространстве парка, своего рода экспозиция под открытым небом. Ретро-фотографии, арт-объекты (беседки, скамьи, колоннады, гроты, арки, качели), живописные полотна, цветные шатры были размещены в аллеях парка, на лужайках и на берегу пруда. Третьим, коммуникативным, элементом сценария стало общение гостей с экскурсоводами, авторами праздника, художниками, представителями властей.

Что легло в основу эскиза, если понимать под ним временное видоизменение пространства парка в единстве с событиями? — Прежде всего, исторические сведения об усадебных парках, о наиболее типичных действиях, событиях, органичных подобным территориям. Вторым важным элементом стало художественное переосмысление ландшафта, насыщение его арт-объектами. Последние не были копиями реально существовавших зданий, павильонов или беседок. Арт-объекты Николая Полисского — самодостаточные творения, скорее воплощение образов, связанных с усадебной

культурой, с парковыми традициями прошлых столетий. Измененная территория парка стала качественно новым ландшафтом, а не копией, напоминанием, а не макетом, живой площадкой, а не театральной декорацией.

Завершающим преобразование актом стало действие — все то, что происходило на местности, которой были приданы новые качества. Сценарий праздника не имел жестко фиксированной программы — люди были свободны в выборе, где им быть, что делать, на что смотреть и в чем участвовать.

И здесь важно напомнить об ожидаемом, отложенном во времени воздействии проекта. Можно трактовать его как сверхзадачу: лишить усадебный комплекс бескачественности, интегрировать парк в городской ландшафт, дать жителям возможность увидеть, занести парк в «личную» карту города. Тем самым увеличивался *потенциал* парка: возрастали шансы на осуществление реальной реконструкции объекта культурно-исторического наследия. Авторы не ставили задачи создать полностью позитивный образ территории — вряд ли это было возможно при существующем плачевном состоянии усадебного комплекса и парка. А вот осуществить акт коммуникации людей и исторической, но угасшей, территории — в значительной степени удалось.

До начала реализации проекта усадебный комплекс был «белым пятном» на карте города — территорией безликой, не имеющей выраженной социальной роли, какую обычно имеют публичные пространства. Подтверждением могут служить эмоционально окрашенные определения, данные горожанами в анкетах: «развалина», «заброшенное место», «позор для города». Тем сильнее оказалось впечатление от праздника — теперь комплекс стал объектом, относительно которого сформировалось общественное мнение...

К автору проекта обратилась администрация г. Костромы с просьбой воспроизвести проект в этом городе, что может иметь множество разных последствий, в том числе, явиться стимулом для административных органов г. Воскресенска активно продолжать работу по восстановлению усадьбы.

В администрацию г. Воскресенска поступило письмо от фонда «Возрождение русской усадьбы» с просьбой о встрече с потенциальными инвесторами. Инвесторы готовы предложить «восстановление элементов усадьбы и ландшафта в полном соответствии с их историческим обликом и создание на ее базе культурно-музейного центра и резиденции класса «Люкс», возможно, с функциями представительства Администрации города Воскресенска».⁹⁹ Но встреча не состоялась, и причины отказа от этой встречи со стороны администрации г. Воскресенска нам неизвестны.

На данный момент проект находится в зоне активного внимания, реализация миссии проекта будет зависеть от того, как будут использованы достигнутые преимущества.

На мой взгляд, главный результат проекта — создание однодневной коммуникационной площадки, позволившей людям приобрести новый эмоциональный и эстетический опыт. Арт-объекты Николая Полисского дали уникальную возможность мысленной достройки, завершения преобразований. Было бы интересно сравнить визуальные впечатления разных людей. Такого исследования, к сожалению, проведено не было, но можно предположить, что внутренние картины были бы не только различны, что объяснимо, но и оказались бы более завершенными, менее эскизными, чем было сделано в реальности.

Таким образом, в ходе реализации проекта была заполнена лакуна, существовавшая на месте парка и усадь-

99 Из письма вице-президента Национального фонда «Возрождение русской усадьбы» Д. Ойнаса в администрацию г. Воскресенска

бы. В индивидуальном восприятии жителями городского пространства, городской среды произошли изменения — образ заместил реальную территорию. Нельзя утверждать, что на всегда, но завершение проекта не закрыло тему.

На Площади двух революций¹⁰⁰

Аналитическое исследование территории в совокупности с окружением, изучение истории, пусть даже ближайшей, детали истории места создают условную «биографию» ландшафта. В процессе изучения исторических материалов был определен эскиз ландшафта, эскиз проекта. Можно сказать, что был создан мысленный эскиз — живой, движущийся, и он был примерен на выбранной площадке. Городское пространство Коломны, на котором разворачивалось действие проекта, было равноправным участником процесса проектирования. На основе одного или двух проектов, может быть, рано говорить о принципах создания эскиза, но можно определить векторы, ориентиры.

Во-первых, избегать новоделов, муляжного воссоздания утраченного, если это не полноценная реставрация. Во-вторых, если возможно, двигаться «назад в будущее» — воссоздать абрис одной из вероятностей, возможный виток биографии избранного ландшафта. Что мы приобретаем, выбирая подобный подход? Новый эскиз ландшафта будет влиять на сценарий коммуникации на проектной площадке. Нежесткий, оставляющий свободу внутреннего творчества, образ территории позволит каждому участнику проектного действия осуществить собственный акт творчества и поместить себя в новое, уже как бы личное, пространство, что и будет менять сценарий поведения. Проект в Коломне, так же, как проект в Воскресенске,

100 Современное название бывшей Житной площади, где и происходили основные события проекта.

опирался на единство ландшафта и действия. Он готовился уже с учетом опыта проекта «Парк на один день».

Если основными задачами являются создание нового эмоционального послания угасающей территории, влияние на эстетическое восприятие фрагмента городской среды — значит, культурный ландшафт становится одним из главных действующих лиц.

Местом действия проекта «Ледяной дом: русские потехи от Ивана Лажечникова» (2008) была зимняя Коломна.

В отличие от Воскресенска, Коломна — старинный русский город с многовековой историей. С городом связаны имена Дмитрия Донского, Ивана Грозного... Коломна еще сохранила дух и атмосферу русской провинции XIX века: средневековые стены коломенского кремля, древние храмы и монастыри, купеческие усадьбы, старинные извилистые улочки и торговые площади.

Провинциальный ландшафт — явление в русской культуре само по себе значительное. Он впитал все грани жизни социума. «Накопление признаков освоенности происходит постепенно, но, в конце концов, приходит момент, когда сумма изменений, произведенных человеком в ландшафте, далеко превышает утилитарные нужды «полезности» и удобства: созданный избыток энергии и информации переходит в новое качество, создавая метафизику ландшафта, которая впоследствии приобретает самодовлеющее непреходящее значение и задает дальнейший вектор развития рукотворной природы. Культурный ландшафт — выразительно говорящее бытие. Лес и луг, поле и тропа, речка и мельница — все это знаки ландшафтного кода, сообщения «пространственного текста», в каждом из которых таятся смысловые сокровища»¹⁰¹ Именно такого рода ландшафтом обладает Коломна.

101 Колбовский Е.Ю. Ландшафт в зеркале культурологии. Материалы Юбилейной научной конференции «Культурный ландшафт: теория и практика». (Ноябрь 2003 г.)

Еще одним ресурсом проекта стал известный писатель-романист Иван Лажечников. Он родился и вырос в Коломне. Одна из улиц Старой Коломны названа в честь писателя; библиотека, которой более ста лет, тоже носит его имя.... Но насколько глубоко и полно осознанно коломенцами творчество писателя? Насколько вошло оно в современную культурную жизнь города? — Выяснилось, что символический ресурс не осознан как значимый ни властями, ни жителями. Личность писателя, его творчество до сих пор в полной мере не «приватизировано» Коломной.

Роман Лажечникова «Ледяной дом» и стал основой для разработки проектного сценария.

Русский характер, суровая зима, традиционные зимние забавы и увеселения.... Это был путь развития проектной идеи. Но идея осталась бы идеей, если бы коломенская городская среда не стала той почвой, на которой в буквальном и образном смысле проект материализовался.

Общегородской праздник в стиле народных гуляний XVIII — XIX веков в Коломенском кремле и на бывшей Житной площади (ныне — площадь Двух революций, сквер имени Зайцева). Составными частями праздника, стала реконструкция русских зимних потех, описанных Лажечниковым. Впервые в Коломне, на родине писателя, был установлен оригинальный Ледяной дом в залитом льдом сквере. В центре действия, происходящего на катке, — события романа «Ледяной дом».

Праздник открывался шествием «Парад народностей» (по мотивам романа), которое трансформировалось в театрализованное действо — «Шутовская свадьба». События разворачивались у ледяного дома, воссозданного по эскизам Георга Крафта. Яркая, пёстрая, шумная толпа ак-

теров и местных жителей в костюмах разных народов шла от Пятницких ворот Кремля к центральной площадке праздника — Ледяному дому.

Во флигеле усадьбы Лажечникова были сыграны мини-спектакли «В гостях у Ивана Ивановича», авторами которых были жители города, участники творческого конкурса «И жизнь и перо — на благо Отечества...».

В сквере им. Зайцева были залиты пешеходные аллеи и дорожки. Гости праздника могли взять коньки напрокат и прокатиться по скверу на коньках или специальных стульчиках.

Вечером в Ледяном доме состоялась кульминация шутовской свадьбы: «старинный», в стиле XVIII века, парковый фейерверк.

А неподалеку, на Житной площади, шумел Бабий рынок. Авторы проекта стремились воссоздать атмосферу ярмарочной площади XIX века: среди кадок, весов, безменов, бубликов и самоваров продавались квашеные огурцы, капуста, сало, жаренные поросята, мед, медовуха, разноцветные валенки, старинные салопы и утварь, рушники и скатерти ручной работы, праздничные сувениры из гончарной слободы, нужные вещицы от кузнечного мастера. Получилось настоящее красочное народное гуляние: ходули и «раешники», шарманщик и сбитенщик, коробейники, зазывалы, чистильщики обуви и коробейники. И еще музыка — частушки, народные песни, все, что органично таким праздникам.

Гости праздника были участниками, а не созерцателями: не быть именно гостями, которым покажут и расскажут, как было. Люди попали в центр шумной рыночной круговерти, оказались среди разряженных участников шутовской свадьбы, рядом с веселыми кулачными бойцами.... Вместо любования тщательной реконструкцией коломенцы оказались внутри

не тщательного, этнографически выдержанного, а простого, развеселого и соединяющего времена праздника. Историческая правда была, но она не стала самоцелью.

Важным дополнением действия стали установленные на том же Бабьем рынке громадные деревянные конструкции: катальные горы, качели, балаган.¹⁰² В отличие от Воскресенска, где арт-объекты были сугубо временными конструкциями, разобранными сразу по завершении праздника, коломенские сооружения стоят и поныне.

На празднике впервые был представлен еще один культурный продукт — Коломенская пастила.¹⁰³

Издrevле Коломна славилась своими яблочными садами. Еще в XV веке хитроумные коломенцы придумали способ сохранения фруктов — вкусное и полезное лакомство пастилу. Коробочки с пастилой расходились по всей России и поставлялись к императорскому двору. Многие на Руси знали о существовании Коломны, прежде всего, по местной «особинке» — яблочной пастиле. Волшебный продукт, кисло-сладкий, слегка тягучий, изготовленный из яблок, ягод, меда — годился к любому столу. Вот эта знаменитая пастила, изготовленная по старинным рецептам, и была подана на кухне старинного дома. Гости, приглашенные на чаепитие, узнали рецепт приготовления оригинальной коломенской пастилы. Познакомились и пообщались с живой легендой Коломны — коломенской пастильницей, столь ярко описанной И.Лажечниковым в романе «Ледяной дом».

Администрация городского округа и Благотворительный фонд «Коломенский кремль» решили позиционировать этот проект в рамках культурной программы Чемпионата Европы по конькобежному спорту, который проходил в Коломне 12 — 13 января 2008 года. По замыслу организато-

102 Автор арт-объектов — Николай Полисский

103 По внешнему виду и вкусу она мало похожа на продукт аналогичного названия, продающийся в наших кондитерских магазинах.

ров и авторов проекта, проектируемое событие стало естественным продолжением темы льда и коньков, когда большой спорт, буквально выплеснувшись из стен Ледового дворца на залитые льдом площади и скверы Старой Коломны, трансформировался в общегородской праздник.

Главным выводом по итогам реализации двух проектов, базирующихся на едином подходе, имеющих схожие, но не одинаковые цели, стало понимание того, какая степень внутренней свободы необходима для того, чтобы совместить точность исторических знаний и творчество, подобное детскому, в самых свободных и неожиданных комбинациях.

Глубокое знание исторических фактов — первое и самое главное условие при создании эскиза. Если мы исходим из предпосылки, что местом приложения проектной идеи является городской ландшафт, утративший в сознании жителей свою историко-культурную ценность, нам необходимо восстановить его существование во временной протяженности, чтобы ясно представить себе, каким было его место в рамках местной идентичности и какие культурные, социальные ценности он в себя впитал в процессе трансформации. Здесь имеет значение и выбор исторического периода. Например, в Коломне, воссоздавался период середины XIX века.

Современная ситуация вынуждает человека адаптироваться к быстрым сменам типов деятельности, к постоянному мельканию интерьеров и ландшафтов. Потребность в визуальном отдыхе, в замедлении темпа становится все более острой. Неспешные усадебные развлечения отвечают такой потребности. Поэтому в Воскресенске у всех, кто побывал на празднике, появилось чувство отдыха, семейного и не-

суетного. В сущности, это и есть понимание того, что утратила данная территория. Только утраченное свое, а не придуманное или привнесенное чужое, может стать основой для человеческого творчества.

Дальнейшая работа связана с поиском дополнительных ресурсов для проектирования и дальнейшего развития. Например, в Коломне таким ресурсом стало время года, которое объединило страницы романа, зимний чемпионат и исторические реалии. В Воскресенске праздник был летним, и научные знания о парковой культуре, усадебном досуге гармонично соединились с нашими представлениями о летнем и зимнем отдыхе и развлечениях.

Дальше можно двигаться, только обернувшись назад и еще раз осмыслив ближайшие и отдаленные цели проекта. Следующие шаги авторов могут быть связаны с собственно содержанием проекта: эскиз, как временная трансформация территории, и сценарий (события, действия), то есть то, что станет основой коммуникации на трансформированной площадке.

Я использую слово «эскиз», намеренно избегая таких понятий, как имитация, реконструкция, декорация. Возможно, где-то нежелательно избегать реконструкции, как, например, нельзя было сделать Ледяной дом, игнорируя существующие источники.

И все же в большинстве случаев речь шла не о точных исторических реконструкциях. Для такого подхода есть свои основания. Во-первых, любые имитации или реконструкции превращают нас из участников в зрителей. Во-вторых, любая, даже очень качественно и научно восстановленная историческая деталь — от архитектуры до предмета быта — несет в себе некую печальную ноту, ностальгию по утраченному.

В легких, недолговечных конструкциях нет укора напоминания. Они приглашают чуть-чуть в них пожить, поиграть...

Второе отличие состоит в допустимой (а иногда желательной) эклектичности эскиза. Мы не прячем приметы нашего века, мы создаем радостное и праздничное соседство. Эскиз дает нам эту свободу, право и возможность творить, не оглядываясь в поисках огрехов и «неправды». И что еще более важно, эту свободу довообразить, домыслить и поместить себя в эту картинку получают те, кто приходит как гость, а становится участником. Наверное, этот подход чем-то близок детским книжкам для раскрашивания. А детей, которые раскрасят и никак не дорисуют, не изменят, не сделают чужую картинку своей, на свете не бывает.

В этом и есть глубинный смысл эскиза, и удивительное его эмоциональное воздействие.

И когда мы увидели выбранную нами территорию, примерили на нее наш эскиз, нам станет ясно, какие проектные действия наиболее вероятны, наиболее гармоничны именно этому месту. Это точка рождения сценария.

Наш сценарий тоже имеет ряд особенностей, если помнить, что его основной смысл — коммуникативный. Главные требования к сценарию — свобода поведения участника. Это нужно, чтобы избежать прямой дидактики, минимизировать заорганизованность действия. В этом отношении хорошим примером служит коломенский проект. Несколько предложений на выбор, к тому же повторенных в течение дня, давали огромную свободу выбора. Гости сами планировали свой день и свой праздник, и это не уменьшило воздействие и не уменьшило впечатлений. Ведь смысл был в предоставлении возможности побыть, пожить, поиграть, почувствовать новое и необычное.

Осуществление проектов «Парк на один день» и «Ледяной дом: русские потехи от Ивана Лажечникова» послужило для меня как автора проекта доказательством того, что эскиз на местности, материализованный набросок обладает тем большей силой воздействия, чем он ближе ландшафту по содержанию и по образному воплощению.

Экологический проект «Помой-ка!»: почему, как, с каким результатом

М.Ю.Юхневич

За все время существования Лаборатории музейного проектирования ее сотрудники занимались осуществлением и консультированием образовательных проектов, один из которых будет представлен в этой статье. Она «открывает» кейс, посвященный Межмузейному проекту экологического образования «Помой-ка!», — победителю конкурса музейных проектов Благотворительного фонда В.Потанина 2006 года в номинации «Музей и новые образовательные программы». Обладателем престижного гранта стал Тверской государственный объединенный музей.

Автор статьи¹⁰⁴ не случайно назвал представляемый проект «кейсом». Кейс — это своего рода задача на системное мышление, основанная на реальной «полевой» или смоделированной ситуации. Ее решение направлено не на получение новой информации, а на формирование навыков анализа и умений «решать подобное». Предлагая читателю в качестве «полевого» кейса пошаговое описание уже реализованного проекта, автор статьи приглашает к анализу его сильных и слабых сторон, ключевых проблем, стратегий реализации образовательных проектов-аналогов.

Почему проект появился и был поддержан

Побудительным мотивом инициирования проекта сотрудниками Тверского объединения можно назвать стремление выйти за пределы привычного опыта и наметить перспективы разви-

104 Автор статьи была соруководителем семинаров, проведенных в рамках проекта совместно с Е.Б.Медведевой, доцентом кафедры музейного дела Академии переподготовки работников культуры, искусства и туризма.

тия, отвечающие новой социально-экономической и культурной ситуации, сложившейся в регионе. Серьезным стимулом проекта стало и открытие в музее Детского центра. Это событие заслуживает отдельного комментария.

Для начала приведем краткую справку-информацию. Детские центры, включенные в структуру традиционных, «взрослых», музеев, впервые стали появляться в 1990-е годы.¹⁰⁵ Однако сущность этой институции до сих пор не вполне очевидна. Уместнее всего было бы провести здесь аналогию с детским музеем, но не все центры располагают помещениями для экспозиций. Создание центров скорее обусловлено стремлением вынести работу с детьми за пределы большого музея, создав наилучшие условия и для самих детей, и для музейных педагогов. Само их название говорит за себя: здесь сконцентрирована работа с детьми (студии, кружки, мастерские и пр.), здесь, по словам лидера отечественной музейной педагогики Б.А.Столярова, возможно «расширение пространства «взрослого» музея, обогащенного новыми формами работы с детской аудиторией».¹⁰⁶

Тверские музейщики при создании своего Детского центра пошли по пути не концентрации, а освоения новой для музея проблематики и создания особой музейно-образовательной интерактивной среды.

Таким образом, можно сказать, что Межмузейный проект экологического образования «Помой-ка!», поддержанный Благотворительным фондом В. Потанина, вырос из необходимости решения конкретных задач, намеченных концепцией Детского музейного центра, и из общего стремления музейщиков не отставать от вызовов времени.

105 Первым стал Детский музейный центр Государственного Владимиро-Суздальского историко-архитектурного и художественного музея-заповедника, созданный в 1993 году..

106 Столяров Б.А. Детский музей: иллюзия или реальность? // Мир музея.— 2002.— № 2. С. 43.

Основная идея проекта была сформулирована тверскими специалистами¹⁰⁷ следующим образом:

«Музей воспринимается многими как «пыльный склад забытых вещей» — «помойка». Мы отправим на помойку это клише, побудив воспринять его как социально значимый институт, который может вторгаться в действительность и решать ее проблемы. Проект иницирует межмузейную программу экологического образования населения и борьбы за чистоту окружающей среды: «помой-ка!» (приведи в порядок) свой город, улицу, парк, лесной массив, железнодорожные станции»¹⁰⁸

Таким образом, тверские музейщики стремились изменить отношение людей к проблеме загрязнения окружающей среды и одновременно — отношение населения к музею и музея к самому себе, обнаружив его возможности в экологическом движении, в защите не абстрактной «флоры и фауны», а среды обитания человека. Они давали шанс музеям малых городов Тверской области привлечь к себе внимание местного сообщества и выстроить новые отношения с местными администрациями, объединить вокруг себя заинтересованных партнеров, привлечь спонсоров. Они хотели показать, что не только традиционные программы «погружения в прошлое», но и социально ориентированные могут быть востребованы традиционной для музея аудиторией, а также способны привлечь новую. В ходе проекта предполагалось активизировать внутримузейную коммуникацию Тверского объединения¹⁰⁹ на основе участия в общем деле,

107 Авторами проекта явились сотрудники Тверского государственного объединенного музея Е.А.Полозова — руководитель проекта, М.Ю.Ильина, В.Н.Комарова, Т.С.Семёновна.

108 Меняющийся музей в меняющемся мире. Конкурс музейных проектов. 2005 год. М., 2005. С. 34.

109 Одно из немногих сохранившихся в России музейных объединений включает 33 филиала, расположенных в 27 населенных пунктах, которые находятся подчас в 6 часах пути друг от друга.

а также содействовать повышению профессиональной квалификации специалистов, давно лишенных такой возможности, путем их участия в тренинговых семинарах и внутримузейном конкурсе проектов. Основным результатом проекта должна была стать детская выставка, созданная совместными усилиями музеев Тверского объединения и представителями местного сообщества в процессе проведения разнообразных экологических акций.

Замысел проекта и предложенные подходы к его реализации определили интерес к нему со стороны экспертов и жюри конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире». Выступая на профессиональном форуме Всероссийского фестиваля «Детские дни в Петербурге» (2007), представитель Благотворительного фонда В.Потанина, координатор проектов Ассоциации менеджеров культуры Е.В.Ойнас назвала его в качестве одного из лучших в номинации «Музей и новые образовательные проекты» за все время проведения конкурса. Аргументами послужило то, что проект предложил решение актуальных проблем с использованием большой филиальной сети областного музея, стимулировал выход музея за границы своих стен и проведение экологических акций, в том числе с элементами современного искусства и дизайна, вовлек в работу разнообразные группы населения.

После знакомства с проектом и его общей оценкой можно перейти к рассмотрению следующей позиции.

Как проект осуществлялся

Первым шагом явилось проведение двух семинаров-тренингов,¹¹⁰ на которых сотрудники Тверского музейного объединения знакомились с особенностями работы над образовательным проектом, с технологией интерактивности и учились писать проектную заявку. После этого последовал конкурс заявок, и вот его результаты.

110 Семинары были посвящены следующим темам: «Технология проектной деятельности» и «Интерактивная технология в музее».

Шестнадцать музеев,¹¹¹ которые прислали свои заявки, озаботились проблемами состояния окружающей среды и осознали свои немалые возможности в решении этих проблем, но не в одиночку, а с местным сообществом. Проект дал импульс для осуществления локальных проектов, инициаторами которых стали местные музеи, заявившие о себе как о факторе реконструкции исторической среды и оптимизации среды обитания человека. Тверские музеи не только приняли тему проекта, но каждый из них нашел в нем свое место, выявив болевые точки в экологии собственного города. Следствием этого стало разнообразие заявок, в которых, однако, преобладает тема *борьба с запустением* (грязью, бытовым мусором, отходами и пр.), что, конечно, отражает реальное положение дел в экологии современной России. Вторая по частоте упоминавшихся в заявках тема была связана с *благоустройством и озеленением*, а третью можно обозначить как *«шедевры помойки»*: выявление и сохранение предметов, которые не должны стать достоянием помойки, изготовление предметов из того, что «валяется под ногами». А Музей С.Я.Лемешева в деревне Старое Князево — к сожалению, только он — предложил тему *музыкальной помойки*. Увы, не получила развитие тема *словесной помойки*, а также не была представлена тема *рекламно-информационной помойки*, хотя эти составляющие в очень значительной степени определяют неблагоприятные условия среды обитания человека.

Авторы многих заявок подыскивали для своих проектов *привлекательные названия*: SOСенка (Бежецкий краеведческий музей), «Мой до дыр» (Старица), «ЭКО, невидаль!» (Музей Тверского быта), «Помойка на эстраде» (Музей С.Я.Лемешева), «Шедевры помойки» (Бельский краеведческий музей), «Природа — это дом, украшенный тру-

111 Отметим, что в конкурсе приняли участие лишь приблизительно половина из 33 музеев Тверского объединения.

дом» (Олонецкий краеведческий музей), «Пустыри памяти» (Калязинский краеведческий музей) — которые адекватно отразили их суть.

Большинство музеев, освоивших формулу проектной деятельности: Музей+, сумели *привлечь к проекту людей и организации*, заинтересованных в его осуществлении. При этом в заявках — хотя, к сожалению, далеко не во всех — содержались указания на конкретные шаги и инициативы в плане укрепления партнерских связей музея, например, на то, что в проекте заинтересована местная администрация, которая предложила конкретные пути сотрудничества (Старицкий краеведческий музей) или что проект станет стимулом к созданию новых общественных инициатив (Экологический совет от разных подразделений станции «Тверь» в рамках проекта Музея локомотивного депо).

Музейщики и их партнеры придумали самые *разнообразные «продукты»* проектной деятельности. Это выставки и конкурсы рисунков, плакатов, лозунгов, образцов литературного творчества на экологическую тему; выставки поделок из предметов «с помойки»; акции по очистке, благоустройству и приведению в порядок исторических мест, которые находятся в состоянии разрухи и упадка, но потенциально могут получить статус рекреационной и туристской зоны.

Одновременно конкурс показал, что значительной трудностью для музейщиков остается оформление заявки. Среди членов жюри различных конкурсов бытует такая «производственная шутка»: «Проект, конечно, плохой, но зато как написана заявка!» (с иронией). Конечно, можно согласиться с пафосом этой шутки, ибо форма представления заявки не является единственным критерием оценки его содержания. Однако есть и другое соображение: если авторы проекта так небрежно отнеслись к написанию заявки, то едва ли можно

ждать хороших результатов от их деятельности. Типичными для тверских музейщиков оказались ошибки, которые делают сотрудники музеев других городов и весей.

В качестве *миссии* своего музея они провозглашали функции любого музейного учреждения: сохранение, приобщение, воспитание, формирование, организация досуга и пр., в результате чего один музей оказывался мало отличимым от соседнего. За подобной «ошибкой» кроется нежелание задуматься о том, зачем существует музей — не музей вообще, а тот конкретный, в котором ты трудишься. Впрочем, это как вопрос о смысле жизни, который чувствуешь, пока жив, но сформулировать, как правило, затрудняешься.

Авторы заявок очень прохладно отнеслись к формулировке *резюме* проекта, на основании которого составляется первое впечатление о проекте, где обозначается его пафос, доказывается его необходимость, актуальность «продукта», который станет его итогом.

Одной из наиболее слабых традиционно оказалась позиция *результативность проекта*, поскольку авторы заявок сосредоточились не на том, что общество получит в результате реализации проекта, а на том, что получит музей: повышение имиджа, увеличение аудитории, пополнение фондов, создание выставок и экспозиций, освоение новых экспозиционных пространств и пр. Попытку оценить результативность в иных категориях сделал Бельский краеведческий музей, проект которого «Шедевры помойки», по замыслу авторов, призван был:

- увеличить число горожан, вовлечённых в творчество (количество творческих кружков и занимающихся в них);
- уменьшить правонарушения среди бельчан и в первую очередь подростков (отчет милиции);
- сократить количество свалок вокруг города (рейды);

- через двухступенчатые (до и после окончания акции) опросы выявить изменения в отношении горожан к охране окружающей среды.

Конкурс проявил, как трудно музеям дифференцировать свою аудиторию. Они по-прежнему предпочитают обращаться ко всему населению, к посетителю вообще, хотя понимание аудитории как «общности людей, объединенных интересом к музею» (Ю.П.Пищулин, Д.А.Равикович) сейчас дополняется представлением о необходимости ее сегментации. Наряду с традиционными аудиториями: индивидуальные посетители и экскурсанты, местные жители и приезжие, дошкольники и учащиеся различных возрастных групп, посетители выставок и участники лекториев — в музейной аудитории теперь выделяются: представители этнических меньшинств и землячества, люди третьего возраста, посетители с особыми потребностями: инвалиды, люди с отклонениями в психическом развитии, мигранты, а также одаренные дети, испытывающие психологические трудности. Однако подобная сегментация осуществляется более в теории, чем на практике.

Итак, локальный конкурс Тверского объединения представил убедительные доказательства того, что написание проектной заявки — весьма трудоемкое дело. Этим, вероятно, объясняется довольно стабильный состав участников наших основных музейных конкурсов, которые преимущественно выигрывают те, кто участвовал не в одном семинаре-тренинге, прошел не одно конкурсное испытание, «набил руку» на написании заявок.

Однако более или менее успешно справившиеся с конкурсным соревнованием музеи Тверского объединения были отобраны жюри (в его состав входили представители ди-

рекции, различных организаций города, руководители семинаров) и получили финансовую поддержку для осуществления локальных проектов.

С каким результатом

По существу Тверским объединенным музеем была осуществлена модель «проект в проекте», что, главным образом, и позволило его руководителю Е.А.Полозовой, ее коллегам, а также представителям Благотворительного фонда В. Потанина считать его состоявшимся и успешным. Однако истина — всегда в деталях, а потому, чтобы понять, что стоит за формулировкой «состоявшийся и успешный» автором статьи было взято интервью у руководителя проекта, которое и легло в основу данного раздела.

Как считает Елена Анатольевна, «самая удавшаяся часть этого проекта даже не семинары, которые, конечно, были очень важны, потому что люди получили представление, как нужно работать в проектном режиме, что такое интерактивность и прочее. Нет, самым удачным было то, что благодаря семинарам удалось поднять *внутренний конкурс*, когда полученные на семинаре знания люди смогли проверить на практике и более того — получить какое-то финансирование. Главное, что свои проекты они насколько смогли осуществили, благодаря чему проект «Помой-ка!» состоялся как сетевой».

Одновременно Полозова вполне критически отмечает, что филиалам удалось то, что не удалось головному музею в Твери. «Нам, например, не удалось такие крепкие партнерские связи завязать, как удалось это филиалам. В большом городе они не получили такого широкого резонанса, такого распространения, такого внимания прессы, как в маленьких городках. Калязинский музей не только сам

в этом проекте работал, но и привлек своих друзей из города Александрова (а это уже Владимирская область). Бежецкий музей сотрудничал с Центром развития личности, и Кимрский — прекрасно работал с прессой, благодаря чему он единственный смог привлечь к участию в своем проекте взрослых ребят — старшеклассников, студентов, учащихся среднего специального образования».

Успех проекта зависит от уровня партнерского взаимодействия, которое прочнее в небольших городах, поскольку партнерство продолжает строиться преимущественно на личных контактах.

Представим теперь те локальные проекты, которые, по мнению Полозовой, имели наибольший общественный резонанс.

«Пустыри памяти» (Калязинский краеведческий музей)

В 50 км на юг от г. Калязина на трассе из Сергиева Посада расположено ничем на первый взгляд неприметное село Воскресенское. Однако, спросив у местных жителей, как пройти к храму, что на заброшенном кладбище, углубившись в лесопарк, мы попадаем в мир забытых грез, человеческих деяний и исторического забвения. В трехстах метрах от села находится уникальный историко-ландшафтный комплекс: аллея с многовековыми вязами, Воскресенская церковь — памятник истории и культуры, кладбище с остатками надгробий древнего дворянского рода Стромилых (известных государственных и общественных деятелей XIX века); рядом опустевшая школа (с 1870-х гг. земская больница Стромилых), невдалеке заросший пруд и холмы на месте разрушенной усадьбы. Когда-то ухоженная, а теперь совершенно забытая, территория усадебно-паркового

ансамбля тяжело переживает запустение: упавшие стволы погнули соседние деревца, больным вязам нужна срочная помощь, основание храма разрушается от влажного грунта, некрополь зарос крапивой и дикоросом, пруд — кустарником. Тени ветвей огромных старых лип барского парка, окружающего дом, стены которого хранят многие семейные истории, события, минуты счастья, трагедий, драм, блуждают по заброшенным надгробиям бывших владельцев имения. Наша история рядом с нами.

В ходе проекта с привлечением местной интеллигенции и учащихся (в течение трех дней работали пять отрядов по 4-5 человек) была очищена территория некрополя Стромилowych в селе Воскресенское и парково-усадебного ансамбля, создана передвижная фотовыставка о работе отрядов, разработан новый туристический маршрут с посещением некрополя. Проект объединил людей разного возраста и профессий в труде на благо родной земли. На примере очистки от хлама и мусора одной усадьбы он продемонстрировал возможности местного сообщества, значение усилий каждого человека по возрождению множества усадеб, большинство которых находится в состоянии запустения и вымирания, а, следовательно, повысил шанс их сохранения. Как отмечают сами авторы идеи, благодаря проекту «было преодолено историческое беспамятство — расчищен очередной пустырь, на котором произрастает и неуважение к прошлому».

«SOS-енка» (Бежецкий краеведческий музей)

SOS — известный каждому человеку призыв терпящих бедствие моряков. Но сейчас SOS кричит нам природа. Музей может и обязан принимать участие в экологическом обра-

зовании населения, в борьбе за чистоту окружающей среды. Тема природы, взаимоотношений человека с природой занимают важное место в творчестве русского писателя В.Я.Шишкова. Это могучая сибирская тайга, величественные горы, «лес стеной», «густые травы ... всё в цветах», «в горах озёра, быстры реченьки, сосны гудят». Мы хотим создать на родине писателя маленький уголок Сибири. Для этого мы посадим в Бежецке сосны. Сосна, сосенка — замечательное растение, способствующее очистке воздуха, снижению загазованности. Кроме того, хвойные выделяют особые летучие вещества — фитонциды, уничтожающие микробы. Сосновый парк на месте заброшенного пустыря значительно украсит Бежецк и улучшит его экологическое состояние.

В центре города школьники заложили сосновую аллею, а затем подсаживали новые деревья, вместо тех, которые были уничтожены горожанами, которым идея насилия над природой оказалась ближе, чем идея ее охраны.

**«Большое в малом! Убедись! За дело доброе примись!»
(Кимрский краеведческий музей)**

В год 460-летия города музей призван стать инициатором мероприятий, которые преследовали бы задачи пробудить у жителей любовь к родному городу, интерес к его истории, повысить у подрастающего поколения чувство ответственности за его экологическое состояние и предоставить возможность проявить свою инициативу.

Силами учащихся от мусора и грязи была очищена улица Московская, которая «представляет собой историческую часть города и фактически является ее лицом» (Е.А.Полозова). Одновременно был проведен конкурс создан-

ных детьми лозунгов и плакатов, призывающих к улучшению экологического состояния города. Однако, к сожалению, разместить их в городе так и не удалось.

«Мой до дыр» (Осташковский краеведческий музей)

Равнодушие большинства жителей и гостей нашего края к среде своего обитания стали настолько привычными на улицах города, берегах Селигера, вокруг и рядом с нашими святынями — Ниловой пустынью и истоком Волги, что у местной администрации, горожан уже опустились руки, нет надежды, что когда-нибудь всюду будет чисто. И хотя наш проект не решит эту проблему полностью, он способен значительно активизировать местное сообщество на борьбу за чистоту Селигерского края.

Проект предложил реализацию широкой образовательной программы — «экологического ликбеза» — в детских садах, школах и других образовательных учреждениях города, с обязательным использованием игровых приемов, соревновательных моментов для создания атмосферы праздника на этих занятиях. Музей организовал цикл передач на местном радио, цикл статей о реализации проекта в газете «Селигер», а также детскую выставку экологического плаката и выставку-конкурс поделок из отходов бытового мусора.

Шедевры помойки (Бельский краеведческий музей)

Авторы проекта поставили задачи воспитывать у горожан экологическую культуру, любовь к природе, бережное к ней отношение, аккуратность, приобщить к творчеству, научить их давать «вторую жизнь» простым, казалось бы, ненужным вещам, побудить их изменить своё отношение к охране окружающей среды.

Музей стал инициатором проведения конкурсов на лучшую поделку из бытовых отходов, сумев при этом привлечь очень широкую аудиторию: участниками конкурсов стали и старики, и ветераны, и детские сады, и школы. Е.А.Полозова особенно отметила «взнос» Бельского музея в итоговую выставку «Маленький принц на планете людей»: «они целую витрину «Шедевры помойки» заполнили предметами, сделанными из того, что «валяется под ногами».

Природа — это дом, украшенный трудом (Оленинский краеведческий музей)

Это проект для тех, кто стремится жить в гармонии с природой, с самим собой, со своей совестью. Если обратиться к понятию понятия «экология», то выяснится, что это наука об условиях жизни организмов и их взаимных связях со средой, т.е. об организмах «у себя дома», отсюда ясно, что решение экологических проблем — важнейшая наша задача. А экология души — её первая ступень. Пусть ваши души будут светлыми! Относитесь с уважением к себе и окружающим, любите друг друга! Экология — это значит посадить дерево, содержать в чистоте и в порядке свои мысли, тело, двор и всю нашу большую планету.

Проект предусматривал проведение конкурса плакатов по защите окружающей среды, фотовыставку «В гармонии с природой», выставку поделок из бытового мусора и напереработанной упаковки, а заключительной акцией стал музыкально-поэтический конкурс с последующим награждением призёров и участников проекта.

Как специально отметила Е.А.Полозова, Оленинский краеведческий музей не входит в состав Тверского объединения, однако его сотрудики очень хотели участвовать в проекте

«Помой-ка» даже при условии, что музей не получил финансирования. «И до сих пор, отметила Полозова,— они благодарны нам за то, что мы подключили их к участию в проекте, и до сих пор они с нами сотрудничают».

Когда музей хочет участвовать в проекте, когда ему это нужно: потому что это повышает его общественный статус, или ему важно развивать партнерские отношения, или он хочет выйти за рамки привычного опыта, или он ощущает свою ответственность, или его интересует тема и пр.— то формальные основания и даже отсутствие целевого финансирования не играют решающей роли.

В то же время Полозова подчеркнула, что число «участников проекта могло быть значительно больше, поскольку потенциал у Тверского объединения очень большой и много очень талантливых людей работают».

Далеко не всякий музей склонен рассматривать проектную деятельность как ресурс своего развития. Многим проекты не нужны, на что есть свои причины.

Некоторые из них назвала Полозова: «обидно, что музеи, которые могли проявить себя очень хорошо, либо проигнорировали, либо подали такие проекты, которые далеко не соответствовали их возможностям. Очень большой был потенциал у музея Вышневолоцкого, у музея Торжка: если бы они свои первые заявки доработали, они могли бы очень много дать этому проекту и сами получили бы значительно больше. А они первый этап прошли, а дальше работать уже не захотели. Может быть, они сравнили свои проекты с теми, которые предоставили другие филиалы, и решили, что не стоит и копыта ломать, хотя потенциал был очень высок, особенно у торжокского музея».

Нежелание тратить силы «за ту же зарплату» (увы, чрезвычайно низко!), «терять лицо» в условиях конкурентной борьбы, ощущать себя неумелым новичком на новом поприще — вот, очевидно, основные причины того, почему проектная деятельность пока не получила значительного развития в отечественных музеях.

Итогом сетевого проекта стала интерактивная выставка в Детском центре «Маленький принц на Планете людей». Представим теперь эту часть проекта, продолжая ссылаться на мнение его руководителя.

Ее авторы, обращаясь к юным посетителям, выражали надежду, что путешествие по выставке вместе с Маленьким принцем поможет «изменить угол зрения на привычные явления и понять очевидные истины», в частности, что природе нуждается в защите и поддержке, что люди обязаны «заботиться о тех, кого приручили», и о чистоте своей Планеты.

Для этой выставки участники семинара из музеев-филиалов предложили много интересных идей и остроумных решений (к сожалению, реализованных лишь в некоторой степени), а затем и экспонаты — образцы творчества горожан. «Выставка значительно пострадала бы, если бы не было семинаров и широкого участия музейщиков из филиалов», — считает Е.А.Полозова. Между тем именно эта часть проекта оказалось наименее удачной, по мнению и представителей Благотворительного фонда В. Потанина, и ее создателей, и автора этой статьи. В то же время стратегия работы над выставкой была выстроена весьма умело.

На предпроектном этапе освоение жанра *детской выставки* осуществлялась путем учебы на чужом опыте, с его находками и ошибками. В качестве своеобразного

«учебного пособия» была выбрана детская интерактивная выставка «Я и другой»;¹¹² с экспонирования которой началась работа Детского центра в Твери. «Очень много мы взяли, — заявляет Е.А.Полозова, — из этого проекта Детского Открытого Музея. Эта выставка была для нас подспорьем в чисто методических моментах, мы брали приемы, которые нам очень помогли». И действительно, эта, по существу первая в России интерактивная выставка о толерантности, обращенная к подростку, весьма способствовала освоению жанра детской экспозиции, да и вообще идеи детского музея. Она учила тому, что детская экспозиция должна обращаться к конкретной возрастной аудитории, преследовать вполне очевидную образовательную цель и использовать технологию интерактивности, которая определяется формулой «я сам: действую, думаю, принимаю решение». Формула проста, но усваивается пока плохо.¹¹³

В период реализации проекта учеба продолжалась. «Это был наш первый опыт создания выставки для детей, и мы очень много сделали для того, чтобы научиться, — отмечает Е.А.Полозова. — Мы всей нашей проектной группой, благодаря, естественно, Фонду Владимира Потанина, съездили в Петербург, были в Музее Водоканала — облизывались, конечно, понимая, что это нам «не по карма-

- 112 Путешествующая детская выставка «Я и другой» о толерантности была создана в 1996 году «Детским Открытым Музеем (ДОМ)» в сотрудничестве с фондом «Образование во имя мира» и «Русским бюро» (Нидерланды). Экспонировалась более чем в 20 городах России, став для многих стимулом овладения актуальной социальной проблематикой и интерактивными технологиями.
- 113 Автор статьи считает, что интерактивные выставки, да и сама идея интерактивности, приживаются в России плохо, хотя есть и вполне убедительные примеры ее использования, в частности выставки Биологического музея им. К.А.Тимирязева в Москве («Икс-педция в страну Вини-Пуха» (2005), «Смотри в оба» (2008) и выставка Егорьевского историко-художественного музея «Британский след» (2008).

ну», — в Музее истории Петербурга на «Улице времени», на детских выставках Музея политической истории России, в Музее игрушки».

Вслед за периодом освоения чужого опыта началась собственная работа, которая велась сотрудниками двух отделов Тверского музея — отдела природы и отдела музейной педагогики. Это был едва ли ни первый случай в истории этого музея, когда в создании экологической выставки, с ярко выраженной природоохранной проблематикой принимали участие специалисты в области музейной педагогики. Редкий пока еще для наших музеев прецедент, ибо, как правило, «специалиста по посетителям» приглашают тогда, когда экспозиция уже создана и нужно «озвучить» ее, адаптируя для восприятия конкретными группами посетителей. Отстраненность музейного педагога от участия в создании экспозиций объясняет многое. И то, что в большинстве отечественных музеев отсутствует удобная и доступная навигация, и то, что практически не известно, что такое «интригующий этикетаж», и то, что крайне редко остаются попытки использования интерактивности как приема организации экспозиционного пространства, в том числе на традиционных экспозициях (хотя это общемировая тенденция), и то, что в музеях редко встречаются игровые и творческие зоны.

Проектный метод, предполагающий работу в команде, позволяет решить одну из главных проблем отечественного музея — включение музейного педагога в сферу экспозиционно-выставочной деятельности на стадии разработки концепции и создания экспозиции.

Однако работа в команде, особенно когда это первый опыт, — нелегкое дело и нередко строится по модели «ле-

бедь, рак и щука». В этом признается и Е.А.Полозова. «Интересы наши не везде совпадали. Сотрудники отдела природы, конечно, очень помогли нам в плане подбора материалов, даже различных предложений по использованию интерактивности, но одновременно очень давили нас тем, что хотели, чтобы на выставке было много науки. Из-за этого очень много текстов, чрезвычайно перегружен путеводитель. Проработав на этой выставке год, я вижу много недостатков». Увидел эти недостатки и автор статьи.

Здесь уместно, видимо, сформулировать некоторые общие критерии выставки для детей. Называя их, коллеги из Объединения немецких детских музеев провозгласили: «Не иметь ничего общего со школьной дидактикой!». Было бы хорошо, чтобы на рабочем столе (включая «рабочий стол» монитора) автора детской выставки поместилась рамочка со словами «Всякое знание должно быть открытием, которое вы сделали сами» (К.И.Чуковский») и/или «Знание подвижно. Нужно учить пониманию» (С.П.Капица). Приступая с этими напутствиями к созданию детской выставки, ее авторы должны быть одержимы стремлением:

- побуждать детей к поиску, в том числе свободному от вмешательства взрослых;
- удивлять детей, будить и удовлетворять их любопытство и фантазию;
- содействовать общению детей друг с другом и со взрослыми;
- инициировать творчество ребенка;
- развивать тактильные ощущения и моторику;
- проявлять юмор, не боясь вызвать улыбку и смех;
а также, конечно,
- не забывать об опоре на музейный предмет.

Выставка «Маленький принц на планете детей» страдала «школьной дидактикой». Она стремилась не удивлять, будить и удовлетворять любопытство, не инициировать общение и творчество, а скорее — нагружать информацией, конечно, очень полезной, но только в том случае, если ребенок сможет этот груз осилить. И уже чего в ней совсем мало, так это юмора, уместного даже при обсуждении экологических проблем. Недаром, по признанию самих же авторов экспозиции, редко какой ребенок проходил весь маршрут. Ему мало помогал и путеводитель, представляющий собой скорее «книгу для чтения», а никак не «указку для глаз».

Неудачи в очень значительной степени объяснялись объективными обстоятельствами, которые отмечает Полозова: «Мы ждем, давно ждем обещанное здание под детский центр, но пока вынуждены находиться в помещении, мало приспособленном под детские выставки, в частности использовать витрины, которые были встроены еще 15-20 лет назад. Эти витрины буквально подавили интерактив, подавили даже физически: они огромные, а интерактивный материал не заметен, не играет, тем более что художники не сумели найти решения, при котором интерактивные компоненты были бы соразмерны этому оборудованию».

Вероятно, многих проблем удалось бы избежать, если бы в проекте участвовали более опытные специалисты со стороны. Однако в этом случае музей не получил бы ценнейшего опыта обучения на ошибках. В этом уверена и Полозова: «Эту выставку мы отнюдь не считаем неудачей, поскольку она стала этапом в освоении новых технологий и приемов работы с детской аудиторией. Для того чтобы создать нечто новое на «пятерку», таких этапов должно быть несколько».

Участие в проекте специалистов со стороны может дать хороший результат на «выходе», но одновременно привносит в проект то, что может быть чуждо музею, а потому отторгается им. Одновременно такое участие лишает музейщиков возможности пройти самостоятельный путь обучения.

О желании тверских коллег продолжить работу над детскими проектами, используя приобретенный, выстраданный опыт, говорит и Е.А.Полозова: «У нас есть огромное желание создавать новые детские выставки, но финансирования на это нет. Однако, несмотря на все неудачи и нашу неудовлетворенность, мы считаем, что для нас эта выставка была очень важной и нужной. Даже те, кто первоначально не участвовал в ее создании, а просто сейчас на ней работает, находят массу интересных моментов, полезных для своей дальнейшей работы. И администрация в лице генерального директора приветствует подобные проекты и всякие инновации. Единственно, не всегда удается совместить это с общей экспозиционной деятельностью. Но есть надежда, что еще будет у нас возможность что-то создать интересное и нам, и детям в новом здании Детского центра, которое нам обещано».

Разделим эту надежду с руководителем проекта, который был представлен в статье.

История

Из истории проектирования музейных зданий

М.А.Хрусталева

«Я не думаю, что деятельность Гуггенхайма потрясающа. Я думаю, она рациональна, логична и открыта к любому виду сотрудничества. По крайней мере, я вижу её как общую стратегию для музеев будущего».

Томас Кренц, директор Музея Гуггенхайма¹¹⁴

На протяжении двух последних столетий музеи играли особую роль в иерархии общественных институтов. Именно на них возлагались задачи трансляции национальных ценностей, визуализации исторических традиций, демонстрации накопленных государством и отдельными его представителями богатств. Музеи вообще, а художественные музеи в частности, представляют собой особенный тип архитектурных сооружений, облик которых призван воплощать представления о значимости тех сокровищ, которые в них хранятся. Можно без преувеличения сказать, что архитектура музейных зданий является зримым воплощением культурной политики определённой эпохи.

114 Krens T. Developing the Museum for the 21st century: a Vision becomes Reality // Noever P. (Ed.). Visionary Clients for New Architecture. Munich: Prestel, 2000. P. 45.

Будучи сложным пространственным и хозяйственным организмом, музей требует не только безупречного архитектурного вкуса, но и большого опыта проектирования, соблюдения множества технологических нормативов, досконального знания специфики музейной работы. Планированию музея или его расширения, предшествующему этапу архитектурного проектирования, посвящены подробные руководства Барри и Гейл Лорд.¹¹⁵ Многоступенчатый процесс разработки «функциональной программы» включает в себя подбор проектной команды, всесторонний анализ существующего музея и окружающей его среды, тщательный выбор участка, зонирование публичных и служебных пространств, распределение отдельных рабочих процессов, разработку проекта обеспечения безопасности и финансовые расчёты. Эти приготовления позволяют продумать строительство нового здания в стратегической перспективе, обеспечивая эффективное действие управленческих механизмов.

Строительство музейного здания является элементом стратегии не только для музейного руководства, но и для разработчиков культурной политики больших масштабов. Появление нового объекта — центра притяжения культурных энергий, образовательных процессов и туристических потоков, не может быть безразлично официальным властям и экономическим силам, заботящимся о динамичном развитии региона. Опыт двух последних десятилетий демонстрирует переход от концепции музейного здания как хранилища экспонатов к концепции здания-экспоната, сокровища в городской среде.

В этой статье прослеживается история развития архетипов музейных зданий, тесно связанных с изменением роли музея как института. Анализ наиболее интересных зда-

115 См. Lord B., Lord G.D. (Eds.). *The Manual of Museum Planning*. London: HMSO, 1991; Lord B., Lord G.D. (Eds.). *The Manual of Museum Management*. London: The Stationery Office, 1997. P. 130-157.

ний разных периодов позволяет выявить спектр различных стратегий, использующих архитектуру музея как инструмент стратегического развития — как самого музея, так и того региона, где он расположен. Отдельно рассмотрена современная российская ситуация, демонстрирующая отсутствие внятных и последовательных стратегий проектирования новой музейной архитектуры.

I. Размещение музеев в существующих зданиях Превращение частной коллекции в открытый музей

Первым прообразом «светского» музея считают коллекцию естественнонаучных экспонатов Аристотеля, предназначавшуюся для наглядного преподавания в лицее. На протяжении многих веков экспонаты из области натуральной истории и произведения искусства, как правило, собирались в рамках единых коллекций, повествующих о совокупном богатстве земного мира. Эти собрания предназначались для личных исследовательских и познавательных целей одного учёного-собирателя и небольшого круга его учеников, но почти никогда не выступали объектом публичного рассмотрения. Экспонаты помещались в учебных комнатах средневековых университетов, частных кунсткамерах («залах искусств»), кабинетах диковин, позже — в галереях дворцов, где художественные произведения постепенно вытеснили дары природы.

С течением времени формировалось представление о престижной роли коллекций, которые стали восприниматься как убедительное свидетельство кругозора, глубоких познаний и тонкого вкуса владельца. В эпоху Возрождения частные коллекции начали получать статус музейных собраний за счёт демонстрации их избранной публике. Большие коллекции богатых династий, среди представителей которых

были и главы городов, веками переходили из поколения в поколение, становясь всё более и более доступными для осмотра. Примеры таких собраний — Галерея Уффици и Палаццо Питти, завещанные городу Флоренции на условиях неотчуждения собраний от зданий. Это образец исторического синтеза архитектуры и музейной коллекции, на протяжении многих лет формировавшейся в его залах.

Приспособление статусных парадных зданий

Потребность в приспособлении отдельных общественных зданий под музеи возникла в связи с увеличением числа крупных частных коллекций, по разным причинам потерявших своих владельцев. Своеобразная «национализация» коллекций и зданий, в той или иной форме случавшаяся на протяжении истории, привела к возникновению традиции размещения государственных общедоступных музеев в архитектурных памятниках, принадлежавших ушедшей политической власти. Одним из первых примеров такой инверсии стал Лувр — бывшая королевская резиденция, после Французской революции открытая для всех ценителей прекрасного. Его «последователями» стали флорентийский замок Баргелло — городской магистрат, а затем, до середины XIX века, полицейское управление и тюрьма; в России — императорский Зимний дворец, превратившийся полностью в Эрмитаж.

В этих примерах важен не только принцип доступа широкой публики в ранее закрытые и секретные помещения. Важен взаимообмен значениями между ценностью музейных сокровищ и привычным почтением к знаковым зданиям. Публичное предъявление накопленных бывшей властью сокровищ стало средством подтверждения государственного и национального престижа. Но не только коллекциям приходилось

работать на город — сами здания должны были утверждать значение и статус коллекций, подкрепляя новую социальную и политическую роль музея.

Этот приём закрепился в устойчивой традиции размещения художественных музеев в памятниках архитектуры. Естественность сочетания классических произведений искусства с историческим интерьером перевешивала многие неудобства, связанные с приспособлением старинных зданий под технические нужды музея.

Приспособление индустриальных зданий

Последняя четверть XX века отмечена возникновением обратной проблемы — в отличие от дворцов, всегда находящих себе применение, фактически «не у дел» оказались многие крупные архитектурные сооружения технического характера. Стремительное развитие технологий и обновление городов приводит к тому, что десятки индустриальных зданий, в том числе в самом центре, оказываются экономически нерентабельны и бесполезны. К счастью, в большинстве европейских стран промышленная архитектура считается частью культурного наследия, то есть, не может быть и речи об их сносе.¹¹⁶

Индустриальные формы с просторным нерасчлennым внутренним пространством прекрасно приспособляемы под выставочные залы. Это доказано «первой ласточкой» — Музеем д'Орсэ (1986), бывшим вокзалом, вместившим собрание французской живописи XIX — начала XX века, и последним ярким примером — Галереей Тейт Модерн (1995-2000), отделом новейших течений знаменитого музея, размещенном в здании электростанции. Амбициозным проектом такого же рода можно считать «Дар Небес» — проект венской

116 См.: Blockley M. Preservation, Restoration and Presentation of the Industrial Heritage: A Case Study of the Ironbridge Gorge // Chitty G., Baker D. (eds.). Managing Historic Sites and Buildings. L.-N.Y.: Routledge, 1999. P. 141-156.

«Башни современного искусства» (CAT), разработанный творческой командой под руководством Петера Нойвера.¹¹⁷ Идея создания центра современного искусства в бетонной зенитной башне времён войны, по мнению авторов, выражает радикально новую программную стратегию, обещающую идти навстречу сложным требованиям современной художественной продукции и её восприятия.

Приведённые примеры свидетельствуют о тенденции использования промышленных и военных сооружений для искусства XIX — XX столетий (д`Орсэ, Инзель Хомбройх) или для актуального искусства, требующего свободных и лишённых исторического декора пространств. Насыщение исчерпавших себя строений новой жизнью и включение их в художественную среду позволяет окупить их за счёт новой гуманитарной индустрии — индустрии культурного туризма.

II. Строительство специальных музейных зданий

Стратегии стилистического позиционирования

Постепенное формирование представлений об общественной роли и политическом статусе музеев привело к осознанию необходимости строительства для них специальных зданий. Эпоха военных походов, увеличившая коллекции сокровищ европейских дворов, породила имперские музеи — источники национальной гордости и единства. Век Просвещения, превративший историю искусства в самостоятельную академическую дисциплину, стал эпохой начала строительства современных музеев, с продуманной и структурированной обучающей экспозицией, расположенной в специально спроектированном для неё пространстве.

Если интерьеры музеев, предназначенные для хранения коллекций и экспозиционного пространства, в большой

117 Хрусталева М.А. Художественный захват: из нацистской зенитной башни в центре Вены Петер Нойвер сделал музей // Арт-Хроника. № 4. 2002. С. 38-59.

степени зависят от характера собрания, то внешний облик музейного здания чаще всего выражает не специфику экспонатов, а идеологию музея как общественного института и стратегию его позиционирования в городской среде. Стиль архитектурного сооружения на протяжении разных эпох свидетельствовал о разном понимании роли и возможностей музея.

Неоклассические традиции

Слово музей восходит к древнегреческому названию *mu-seion* — храм Муз, богинь-покровительниц искусств и наук. Первый «гуманитарный» музей античности — хранилище знаменитого собрания государственных документов и редких текстов в Александрии, было выстроено Птолемеем I во II веке до н.э. в виде храма с портиком и колоннадой, символически обожествлявшего ценные манускрипты.

В XVII-XIX столетиях, когда просвещённые европейские монархи открывали свои художественные музеи, ордерные черты связывались уже не столько с образом храма, сколько с классической традицией, сохранённой Европой и воплощённой в музейном здании. Сочетание греческих и римских ордерных принципов конструктивного построения колоннад, сводов и куполов с ренессансными пропорциями залов, галерей и внутренних двориков стало архетипической моделью публичного музея. Примеры таких зданий встречаются на всех этапах «освоения классического наследия» — от раннего классицизма XVII века до неоклассицизма первой половины века XX: это дворцы Ватиканских музеев (1770-1839), Прадо в Мадриде (1819), Музейный остров в Берлине (1823-1933) и Старая Пинакотекa в Мюнхене (1836), Британский музей (1823-48), Национальная галерея (1838) и Галерея Тейт (1897) в Лондоне, Метро-

политен в Нью-Йорке (1874), Радищевский музей в Саратове (1883-85), Художественный институт Чикаго (1893), Музей изящных искусств в Бостоне (1909), Музей изящных искусств в Москве (1898-1912), Национальная галерея искусств в Вашингтоне (1935-40). Неоклассический облик и внушительные масштабы этих зданий транслируют представление о роли музея как форпоста классической культуры, хранителя национальных ценностей, духовного центра города и нации.

Исторические и национальные реминисценции

Во второй половине XIX — начале XX века, в условиях параллельного развития классицистических традиций и других исторических стилевых направлений, ретроспективный принцип в строительстве музейных зданий сохранялся независимо от эстетических пристрастий архитекторов и заказчиков. Этот период отмечен появлением ряда музеев, архитектура которых выражала идеалы «национального» стиля в понимании того времени. Таков Художественно-исторический музей в Вене (1891) — грандиозный дворец в стиле барокко, по размерам значительно превышающий исторические резиденции XVII-XVIII веков. Королевский музей в Амстердаме (1885) — романтическая комбинация готических, ренессансных и барочных мотивов, в представлении архитектора напоминающая исторические голландские средневековые замки. Сознательную стилизацию представляет собой американский Музей Изабеллы Стюарт Гарднер (1903), выстроенный в виде венецианского палаццо эпохи кватроченто — по замыслу автора, этот облик идеально подходит для размещения частной коллекции живописи итальянского Возрождения и малых голландцев XVII столетия.

В России поиски национального стиля затронули самые разные области художественной и исторической мысли. Их результатом стали здания в неорусском стиле: Исторический музей В.О.Шервуда (1874-83) и фасад Третьяковской галереи по проекту В.М.Васнецова (1902-04). Если в первом случае такой образ напрямую отвечал направленности музея, то во втором логика была сложнее: несмотря на то, что коллекция владельца состояла преимущественно из произведений современного искусства, архитектурный образ здания указывал на древние традиции, питающие русскую культуру. Как бы то ни было, архитекторов старых музейных зданий трудно заподозрить в сознательной архаизации художественного образа музея. Они лишь выбирали наиболее уважаемый и традиционалистский из актуальных в данный период архитектурных стилей.

Модернизм и интернациональный стиль

Ситуация со строительством «штучных» музейных зданий, выражающих общепризнанные традиционные ценности, кардинально изменилась в XX веке, когда количество разнообразных музеев стало стремительно расти. Архитекторы встали перед необходимостью создания неповторимых музейных зданий, приемлемых именно в этом городе, именно для этой коллекции (с точки зрения её исторических и стилистических рамок) и именно для этих экспонатов, которыми отныне становилась далеко не только живопись или скульптура. Умонастроения эпохи соответствовали потребности создания уникальных произведений: авангардное искусство в целом и архитектура модернизма в частности отрицали практику использования традиционных форм и исторического декора.

Одним из программных произведений архитектуры интернационального стиля является музей Соломона Гуггенхайма в Нью-Йорке, построенный по проекту архитектора Ф.Л.Райта в 1943-59 годах. Общая композиция здания не была изобретением Райта: усечённый конус, ступенчато расширяющийся кверху, нередко использовался в проектах периода функционализма. В частности, этот мотив встречается в учебных работах студентов ВХУТЕМАСа: выставочном павильоне Н. Соколова (1927), проекте Дома съездов Р. Смоленской (1928) и здании Коминтерна Л. Комаровой (1929), опубликованных в зарубежной печати.¹¹⁸ Русские корни имеет и новаторское построение непрерывного экспозиционного пространства, спиралевидным пандусом опоясывающего внутреннюю ротонду: такое решение было предложено в 1920-е гг. эмигрировавшим архитектором Б. Любеткиным для павильона пингвинов в лондонском зоопарке.

Тем не менее, именно Райт создал новую концепцию построения органического экспозиционного пространства: в традиционных музеях посетители вынуждены проходить через последовательную анфиладу залов и возвращаться обратно, здесь же они поднимаются на верхний ярус на лифте и совершают плавно спускающийся круговой обход. Разделённые лёгкими перегородками залы могут быть охвачены одним взглядом благодаря открытому атриуму, объединяющему музей по всей высоте. Нью-йоркский музей исключительно важен и как родоначальник новой традиции образной архитектурной программы музея. Он больше не выражает исторических или стилистических реминисценций, помогающих определить суть коллекции с первого взгляда. Новый музей — самостоятельный экспонат, полноценное произведение современного искусства, отвечающее духу времени и новаторским тенденциям в архи-

118 Это наблюдение приведено, в частности, в приложении к книге Бархин М.Г. Метод работы зодчего: Из опыта советской архитектуры 1917-1957 гг. М., 1981.

текстуре. Будучи уникальным объектом, он открыто противопоставит исторической ткани города, заявляя о собственной особой позиции в социокультурной среде.

Выдающиеся архитекторы-модернисты, современники Райта, также отдали дань теме музея. Ле Корбюзье много лет посвятил концепции растущего музея, воплощённой в проектах музеев для Парижа, Чандигарха, Ахмадабада, Токио и центра искусств в Кембридже. Найденная им структура плана музея неограниченного расширения представляла собой квадратную спираль — меандр. Мис ван дер Роэ разработал идею гибкого музея пустого пространства — образцом трансформируемой бестелесности стала Галерея XX века в Берлине. Алвар Аалто создал модель веерного музея, сочетающего функциональную дифференциацию пространств с виртуозным использованием естественного света. Принципы цельного восприятия экспозиции, разнообразия выставочных пространств, гибкости и мобильности для перепланировки, возможности расширения и потенциального роста, нормы освещения и графики передвижения посетителей, разработанные этими мастерами, легли в основу массового музейного проектирования второй половины XX века.

В 1960-70-е годы появляется немало музейных зданий, выстроенных в нео-корбюзееанском и нео-мисовском духе. К ним можно отнести музей Вильяма Проктора в Ютике (1956-60) и Художественный музей Южного Техаса (1972), спроектированные Филипом Джонсоном, Музей Изящных искусств японской префектуры Гунма архитектора Араты Исодзаки (1971-74), восточное крыло Национальной галереи искусств в Вашингтоне (1978) и пристройка к Музею изящных искусств в Бостоне (1981) И.М.Пея. Аскетичные геометрические формы, монохромность гладких белых поверхностей

и полное отсутствие декора производят весьма экспрессивное и монументальное впечатление, позволяющее причислить эти здания к стилю позднего модернизма.¹¹⁹

Своего абсолюта принципы модернизма достигли в здании Центра современного искусства им. Ж. Помпиду в Париже (1963-77), созданного архитекторами Ренцо Пиано и Ричардом Роджерсом, членом известной группы Archigram. В основе концепции здания лежит вынесение всех видов коммуникаций за пределы прямоугольного стеклянного объёма, скованного стальным каркасом. Красные эскалаторы, позволяющие перемещаться с этажа на этаж, пересекают главный фасад по диагонали, а со стороны улицы лифты, электропроводка, водопроводные трубы чёрного, красного, зелёного, синего цвета сплетаются в причудливый индустриальный орнамент. Гигантское техническое приспособление, созданное для обслуживания произведений искусства, словно выставляет напоказ свою внутреннюю структуру и сущность. Идея непрерывной циркуляции поддерживается и в интерьере Центра им. Помпиду: открытое пространство, условно расчленённое низкими перегородками, предоставляет зрителю свободу движения, право самостоятельного выбора маршрута.

К сожалению, далеко не все музеи в модернистском духе настолько красноречивы. Многочисленные вариации на тему неоконструктивизма, такие, как выставочный зал Бартл в Канзасе архитектора Хельмута Джана (1976) или Центр визуальных искусств Сайнсбери в Норфолке, спроектированный компанией Фостера (1975-78), нередко внешне ничем не отличаются от супермаркетов или складских ангаров. Так, посетители упомянутого Музея префектуры Гунма А. Исодзаки, «собранного» лишь из кубов и параллелепипедов, увидели в этой игре форм химический завод, электростанцию, бас-

119 Термин Late Modernism по отношению к архитектуре интернационального стиля конца 1960-х — 1970 гг. используется Ч.Дженксом в книге Jencks Ch. Architecture today. N.-Y., 1981.

сейн, но только не храм искусств. В декларации автора современный музей трактуется как временное убежище кочующих по миру произведений искусства, не имеющее своей специфической формы.¹²⁰ Именно отсутствие символики, сознательно заложенной в архитектурном решении, «всегда поражающая форма, и обеднённый, но сильно действующий образ с непреднамеренными значениями»,¹²¹ позволили говорить о смерти новой архитектуры и привели к сложению нового стиля — постмодернизма.

Постмодернизм

Уже во второй половине 1960-х гг., параллельно с академическим закреплением статуса модернистских тенденций, получают распространение архитектурные «цитаты» — «буквальное воспроизведение старинных деталей, использовавшихся не тектонически, а символически, в качестве своеобразных знаков места и напоминаний об архитектуре прошлого»¹²².

Для этих проектов, свободно интерпретирующих черты исторических стилей, как правило, характерны гротеск и ирония, снижение классических образцов и непривычность, оригинальность в трактовке форм, деталей и композиции. Таков, например, Музей доколумбового искусства в Думбартон-Оксе (1963) разностороннего Филипа Джонсона, в этот раз обратившегося к купольным сооружениям ранней Византии и Ближнего Востока.

Роберту Вентури, автору манифеста постмодернизма «Сложность и противоречия в архитектуре» (1966), принадлежит парадоксальная по своим размерам, пропорциям и атектоничности обшита досками «ионическая колонна»

120 Ревякин В.И. Музеи мира. М.: Информэкспресс, 1993. С. 11.

121 Дженкс Ч. Язык архитектуры постмодернизма (1977). М., 1985. С. 37.

122 Хайт В.Л. Классицизм и постмодернизм // Архитектура Запада: Модернизм и постмодернизм, критика концепций. Вып. 4. М., 1987. С. 73.

в пристройке к музею им. Аллена в Оберлине (1975), сюжетно вполне уместная при переходе от старого здания в стиле итальянского ренессанса в современный корпус, предназначенный для экспозиции произведений поп-арта. В 1991 году Вентури в соавторстве с Д.С.Брауном осуществил пристройку к зданию лондонской Национальной галереи. Стилизация на тему тосканского палаццо XV века, выполненная из того же серого флорентийского камня, что и Галерея Уффици, создаёт подходящую атмосферу для коллекции раннего Возрождения.

Одним из примеров тактичной реконструкции музейного здания и тонкой игры со стилями можно назвать перестройку MOMA — Музея современного искусства в Нью-Йорке (1977-84):¹²³ Старое здание, построенное Ф. Гудвином и Э. Стоуном в 1939 году и считавшееся одним из манифестов модернизма, со временем практически затерялось среди небоскрёбов. Фирма архитектора С. Пелли использовала существующий объём в качестве составной части своеобразного подиума, на которой и выросла новая башня с уступчатым завершением, характерным для архитектуры ар деко 1930-х годов. В отличие от пуристских призматических небоскрёбов Миса ван дер Роэ, это здание продолжает американскую традицию ступенчатых многоэтажных зданий, напоминая расположенный неподалёку Рокфеллер-центр (1932-40). Вертикальные членения и горизонтальные пояса, образованные чередованием различных стеклянных панелей, напоминают об ордерной системе и оживляют монолит башни.

Однако, не все попытки «примирить» модернистские музейные здания с городским контекстом были настолько корректны. Уже через год после открытия Центра Помпиду появился эпатазирующий классицистический контрпроект ре-

123 Кличич Ю.Б. Архитектурный истэблшмент — выбор стиля // Архитектура Запада. Вып. 4. С. 53-55.

конструкции его фасада, выполненный с целью «лучше вписать его в окружающую историческую застройку». Брюссельцы М. Кюло и Дж. Стелленс, работающие в духе исторического романтизма, спроектировали громадную арку, фланкированную портиками с колоннами и наложенную непосредственно на технические коммуникации. Несмотря на уважительные мотивы, вызвавшие этот проект, его содержание близко понятию «пастиш», предложенному Фредериком Джеймисоном: это пустая ирония, утратившая чувство нормы, имитация мёртвых форм-масок, подражающая «голосам разных стилей из воображаемого музея».¹²⁴

Стратегии пространственного позиционирования

1980-90-е годы, отмеченные настоящим бумом музейного строительства, принесли в арсенал разработчиков музейных стратегий подходы нового рода.¹²⁵ Если в предшествующие периоды узнавание известного стиля или его элементов позволяло «считывать» послание о значимости музея, то теперь, в эпоху появления нового архитектурного языка, стилю стало отводиться второстепенное место. Доказательством значимости музея стало его отличие, инаковость, визуальное и пространственное выделение из окружающей городской среды. Также, как цилиндр Райтовского Гуггенхайма нарушал прямоугольную сетку нью-йоркских улиц, или Центр Помпиду

124 Джеймисон Ф. Постмодернизм и потребительское общество // Вопросы искусствознания. 1997. Вып. XI (2). С. 550.

125 См. также: Henderson J. Museum Architecture. London: Mitchell Beazley, 1998; Noever P. (Ed.). Visionary Clients for New Architecture. Munich: Prestel, 2000, Toy M. (Ed.). Contemporary Museums. AD (Architectural Design). London, Academy Editions, 1997; Newhouse V. Towards a New Museum. New York: The Monacelli Press, 1998; Sternau S.A. Museums: Masterpieces of Architecture. New York: TODTRI, 1999; Хрусталева М. Музеи будущего сегодня... // АртХроника. № 4. 2002. С. 38-59.; Хрусталева М. Дом-музей: история и будущее музейной архитектуры // Музей. № 6/2008, с. 5-20; Музеи новой эры // Музей. № 7/2008. С. 5-37.

взрывал старинные кварталы Бобура, музеи нашего времени всеми средствами, доступными архитектуре, стремятся выделиться из окружающего контекста.

Фрагментарный подход — контрастное дополнение

К концу XX века большинство мировых музеев почувствовали себя тесно в собственных зданиях. Растущие коллекции и обилие новых общественных функций, связанных с превращением классического музея в открытый культурный центр, настойчиво требуют увеличения площади. Упомянувшиеся пристройки к музеям в Бостоне и Вашингтоне И.М.Пея или расширения лондонского Музея Виктории и Альберта (1996) и Еврейского Музея в Берлине (1998) Даниеля Либескинда стали заметными событиями современной архитектуры.

Однако целью ряда архитектурных вторжений в тела почтенных музеев являются вовсе не новые депозитарии, холлы и залы. Наверное, не случайно музейные управленцы стремятся не столько выиграть квадратные метры, сколько радикально обновить привычный облик своих старых зданий. Включения современных архитектурных решений в историческую среду разительно меняют образ пространства и придают музею черты прогрессивности, желаемого соответствия изменчивому духу времени. Стеклопирамида и внутренний дворик Музея Метрополитен архитекторов из бюро Кевин Роше Джон Динкелю (1970), не менее знаменитая луврская пирамида И.М.Пея (1982-89), купол библиотеки — внутреннего двора Британского Музея сэра Нормана Фостера (конец 1990-х) своими объёмами не превышают десятой части исторических зданий, но силой своей выразительности привлекают к ним в сотни раз более интенсивный общественный интерес.

Объектный подход — музей как инородное тело

Космополитизм и футуристические настроения конца века в сочетании с развитием новых компьютерных форм проектирования повлияли на развитие новых архитектурных концепций. Современные здания стремятся к индивидуальности и независимости от традиций, ирония в архитектуре становится всё менее едкой, а ассоциативные линии — более интеллектуальными. Практически нормой стало приглашение иностранных архитекторов для строительства крупных музеев, что почти исключает эксплуатацию национальных мотивов. Обращение к историческим стилям носит характер творческой переработки образов, причём всё большее внимание уделяется неклассическому, безордерному наследию. Например, египетские пирамиды послужили прототипом не только скандального луврского объекта И.М.Пея, но и монументального яйцеобразного в плане творения Антуана Предока, совмещающего под одной крышей Центр Американского Наследия и Музей изящных искусств Вайоминга (1987-93).

На египетские корни указывают и создатели необычного «дома сокровищ» — Музея Гронингена (1994). Несколько его павильонов, предназначенных для разных коллекций, были построены разными архитекторами: итальянцем Микеле де Лукки, дизайнерами Алессандро Мендини и Филиппом Старком и австрийской группой Соор Himmelblau. Дорогостоящий результат их совместного творчества, оказавшийся гораздо значительней предназначенных для него собраний, может быть назван оригинальным объектом дизайна или тотальным произведением искусства, не имеющим явных стилистических реминисценций. Но его композиция и расположение — на искусственном острове в центре канала — позволяет считать музей своеобразной репликой египетского храма в Фивах.

Поиски монументальности приводят архитекторов к переосмыслению творчества французских предреволюционных архитекторов конца XVIII века, Булле и Леду. Их величественные проекты, лишённые ордерных элементов и декоративных деталей, тем не менее, сохраняют классические пропорции и принцип симметрии. Таков голландский Музей Бонненфантен в Маастрихте (1990-1994), построенный Альдо Росси, одним из наиболее значительных представителей современной итальянской архитектуры. Кроме несомненного влияния живописи Джорджо де Кирико, в творчестве Росси можно найти черты увлечения необычной неоклассической гигантоманией Клода-Николя Леду. Наиболее необычной частью довольно сурового музейного здания, Е-образного в плане, является 28-метровый оцинкованный купол. В статье, написанной в 1991 году, Росси объяснял его грандиозность «связью с чистой архитектурной традицией, берущей начало в классическом мире»!¹²⁶ Не менее впечатляюще выглядит Музей современного искусства в Сан-Франциско (1990-94), созданный по проекту другого итальянца, Марио Ботта. Массивное кирпичное здание, почти лишённое окон, с единственным циклопическим круглым глазом, своей внушительной монументальностью может поспорить с окружающими небоскрёбами.

Наконец, стоит сказать несколько слов о наиболее спорном и вызывающем музейном здании последнего десятилетия. Речь идёт о Музее современного искусства Гуггенхайма в Бильбао (1991-97) американского архитектора Фрэнка О. Герри. Это деконструктивистское сооружение, отмечающее привычные нам представления не только о стилях, но и об архитектуре вообще, по-своему продолжает традицию архитектуры-скульптуры Йорна Утцона. Гигантский «металлический цветок», в считанные месяцы прославивший столицу

126 Jodidio Ph. Contemporary European Architects. Vol. VI. Koln, 1996. P. 132. Музей. № 7/2008. С. 5-37.

басков, кардинально изменил городскую среду. По мнению критиков, «Гуггенхейм в Бильбао является примером сверкающего и напыщенного дизайна, и, несомненно, для города он сыграет ту же роль, что Опера в Сиднее, Эйфелева башня в Париже или пирамида Хеопса».¹²⁷ Как и его старший брат в Нью-Йорке, испанский музей выражает собой идеал инородности, презентирова современное искусство не как что-то вечное или бесценное, но как «иное», не имеющее ни малейшего отношения к окружающей повседневной действительности.¹²⁸

Средовой поход — музей вместо города

Интересным явлением наших дней стали новые музейные комплексы, имитирующие полноценную историческую застройку. Например, Музей Бланкенхейм в Западной Германии (1976-81, арх. Джозеф Паул Клейхус) или Музей Чиадо в Лиссабоне (1990-94, арх. Жан-Мишель Уилмотт) напоминают неприступные средневековые замки. Вилла Пола Гетти в Малибу (1974), построенная архитектурным бюро Лангдон & Вилсон, имитирует древнеримскую виллу Пизо из Геркуланума. А Центр Гетти в Лос Анжелесе (1984-97) был задуман Ричардом Мейером, одним из наиболее верных последователей Ле Корбюзье, как древний средиземноморский город: «Перед моим внутренним взором — классическое здание, элегантное и неподвластное времени, безмятежное и идеальное, появляющееся на вершине холма подобно Аристотелевским постройкам, растворённым в пейзаже».¹²⁹

Этот подход особенно характерен для современных японских музеев. Как правило, они расположены вне городской среды, в окружении природных ландшафтов. Подобно

127 Hanna N. The Millennium: A rough guide to the year 2000. London, 1998. P. 182.

128 Ревзин Г. Инородное тело // Проект Классика. № I—MMI.М., 2001. С. 37-49.

129 Jodidio Ph. Contemporary American Architects. Vol. VI. Koln, 1998. P. 94-98.

затерянным в лесах древним храмовым комплексам, музеи нередко занимают большое пространство, активно взаимодействуя с рельефом местности. Такие ансамбли, как Музей Романского Искусства Шига Коген в Нагано архитектора Кисё Курокава или Музей Михо в Шигараки (1992-97) И.М.Пея синтезируют новейшие технологии и традиции национальной архитектуры, создавая образ вневременной сокровищницы, растворяющейся в извечной природе.

III. Российская ситуация

Рубеж XIX-XX веков дал России замечательные примеры музейной мысли, воплощенной в камне: Третьяковская галерея, Исторический музей, Музей изящных искусств до сих пор могут служить образцами выношенной автором, продуманной до мельчайших деталей музейной концепции, точнейшим образом согласованной с архитектурой. После революции у нас долгое время не было необходимости в новых музейных зданиях: лозунг «Дворцы — народу» надолго закрыл потребность в новом строительстве. Активная музеефикация награбленного разворачивалась в бывших императорских резиденциях и дворянских усадьбах. Призывы Кандинского к постройке всемирного здания искусств — «Великой Утопии»¹³⁰ — не нашли отражения в проектах архитекторов-современников. Реальный социальный заказ требовал других зданий: Дворцов труда, Дворцов народа, Дворцов Советов. Единственной музейной постройкой ранних советских лет (и то, с некоторой долей условности) можно считать Мавзолей В.И.Ленина — безусловный шедевр архитектуры советского авангарда.

Первый госзаказ на музейные здания возник в середине 1940-х годов: за несколько лет до реальной победы появились многочисленные проекты циклопических Пантео-

130 Кандинский В. О «Великой утопии» // Художественная жизнь. Бюллетени Художественной Секции Народного Комиссариата по просвещению. 1920. № 2. С. 2-4.

нов воинской славы с мемориально-музейными функциями. Одним из них был проект помпезного музея Отечественной войны на Красной площади, на месте ГУМа, предложенный архитектором Л. Рудневым в 1943 году. Военная тема и ленинана оставалась приоритетами музейного строительства последующих десятилетий: музеи Советской армии (1965, арх. Н.И.Гайгаров и Б.Г.Бархин) и Великой Отечественной войны в Москве (1995, арх. А.Т.Полянский), Музейно-выставочный комплекс стрелкового оружия им. М.Т.Калашникова в Ижевске (2004). Бесспорными удачами советской архитектуры можно признать Музей космонавтики им. К.Э.Циолковского в Калуге (1967, архитекторы Б.Бархин, Н.Орлова, В.Строгий, К.Фомин, Е.Киреев.) и музеи Ленина в Горках (1987, арх. Л. Павлов), Красноярске (1989), Самаре (1990). Два последних были достроены уже на исходе советской эры позже и приняли в себя совсем другие экспозиции.

Реальное музейное строительство в стране развернулось в 1960-е — 1980-е годы. Крупные музейные здания появились во многих республиканских и областных центрах. Проектированием занимались специализированные столичные организации: ЦНИИЭП им. Б.С.Мезенцева, ПНКБ «Архитектура и культурная политика». В ЦНИИЭП им. Б.С.Мезенцева были выпущены пособия по проектированию художественных и краеведческих музеев, велись исследования отечественной и зарубежной музейной архитектуры, воплотившиеся в одну из первых в мире специализированных монографий по этой теме:¹³¹

В первой половине 1990-х годов междисциплинарная группа проектировщиков, сложившаяся вокруг Проектного научно-консультативного бюро «Архитектура и культурная политика», разработала методологическую базу деятельности в сфере культурного программирования, являвшейся

131 Ревякин В.И. Музеи мира. М.: Информэкспресс, 1993.

первой стадией архитектурного проектирования конкретных зданий.¹³² Получая заказ на создание проекта музея, театра или концертного зала, группа экспертов проводила обязательные исследования, включавшие в себя градостроительный и типологический анализ систем расселений, объёмно-планировочной структуры города, сформировавшихся сетей общественно-культурных объектов. Эта аналитическая работа позволяла на уровне городских программ переходить к выявлению приоритетов культурного и социального обслуживания, к разработке концепции отдельных новых объектов, к формированию функциональных программ и технических заданий на архитектурное проектирование. Этот опыт показывает нерасторжимую взаимосвязь стратегий развития региона и архитектурного облика музея — символической квинтэссенции идеалов культурной политики.

Тем не менее, в самой Москве новые музейные здания этого времени можно пересчитать по пальцам: это уже упоминавшиеся военные музеи, Мемориальный музей космонавтики (1981), естественнонаучные — Государственный Дарвиновский (1975-1992) и Палеонтологический музеи (1972-1985, ГИПРОНИИ АН СССР авторский коллектив под руководством Ю.П.Платонова).

Естественнонаучное направление склонилось к теме природных ресурсов: местные власти, имеющие достаточно средств и амбиций, склонны музеефицировать материальные свидетельства богатства края. В Ханты-Мансийске построен Музей геологии, нефти и газа (2003 арх. В. Шпильман, В.Колосницын), в Калининграде — Музей мирового океана. (2004, арх. В.Гаврилов). Северные регионы создают музеи с нуля — недостающий атрибут полноценной социальной сети утверждает самостоятельность малых наций и формирует но-

132 Гнедовский С.В. Культурное программирование и архитектурное проектирование — этапы единого пути социального обустройства // Панорама культурной жизни стран СНГ и Балтии. Вып. 7. М.: РГБ, Информкультура, 1997. С. 2.

вый брэнд территорий. Музей Оби в Нефтеюганске, Областной музей в Тюмени, Национальный музей в Туве поднимают культурный статус бывших «вспомогательных» регионов. Богатые северные регионы формируют и коллекции изобразительного искусства: музей в Сургуте переоборудовал для себя бывшее торговое здание, в Ханты-Мансийске открылась новая галерея «Фонда Поколений» Югры.

К сожалению, десяток примеров не дает нам ни единого прецедента музейного здания мирового уровня с продуманной концепцией, яркой архитектурой, знаковым архитектором. Своеобразное исключение — «Вотчина Деда Мороза» в Великом Устюге, креативная вариация на тему национального стиля. Сильная идея, точный художественный образ, активное продвижение превратили этот новый музей в полноценный туристический центр, правда, к современной архитектуре не имеющий ни малейшего отношения. Два новых международных архитектурных конкурса последнего времени — на здание Музея мамонта в Якутии и Краеведческого музея в Перми — знаменуют новую эпоху в российской архитектуре.

В исторических городах по-прежнему нет явной потребности в новых зданиях — музеям, особенно художественным, пока что не удаётся разрушить стереотип «дворцовости». Усадьбы и особняки, за ненужностью отданные музеям, закрепили в сознании единственно возможный путь размещения произведений искусства в исторических интерьерах. Выверенность приёма позволяет активным музейным менеджерам расширять свои площади, не затрачивая силы и время на капитальное строительство. Директор Русского музея В. Гусев, методично записывающий на свой баланс петербургские дворцы, счёл возможным разместить авангардную коллекцию Фонда Людвигов в залах Мраморного дворца. А Зураб Церетели

ли, захвативший на Пречистенке целый квартал, отремонтировал под Музей современного искусства классицистическую казаковскую усадьбу Губина на Петровке.

Близкие московской мэрии художники нашего времени, получающие разрешение на строительство собственных зданий в столице, также поддерживают историческую традицию. Бетонный куб галереи Глазунова, выросший за несколько месяцев напротив Пушкинского музея, элегантно украшен псевдорочайскими гирляндами. Всего в трёх шагах от него, в устье Знаменки, возведен культурный центр при галерее Шилова, мимикрирующий под стиль самой галереи и дома Пашкова — авторы задумывали «дворец в стиле итальянского барокко с мраморными колоннами и акротериями на углах». Вторжение новоделов и муляжей в среду старого города молчаливо приветствуется властями, в то время как на интервенцию умной современной архитектуры, общепринятую со времен Венецианской хартии (1964), рассчитывать не приходится.

Третьяковская галерея, ГМИИ им. А.С.Пушкина, Исторический музей в Москве и Эрмитаж в Петербурге синхронно заявили о значительном расширении своих территорий. Удивительно, что речь не идет о строительстве новых ярких и специально спроектированных для нужд музея зданий: не желая отдаляться от родовых гнезд, директора музеев претендуют на захват окружающих территорий. Архитекторам предстоит поломать голову над безысходной задачей: вписать сложные музейные функции в интерьеры случайных исторических зданий и городские пространства, для этого вовсе не предназначенные. Необходимость соблюдения музейных норм входит в противоречие с законодательством об охране объектов культурного наследия — оно пря-

мо запрещает любое новое строительство и реконструкцию на территории памятников архитектуры и их охранных зон, допуская лишь научную реставрацию.

Москва уже знает примеры «музейного» нарушения этих правил в связи с расширением Музея А.С.Пушкина на Пречистенке (усадьба Хрущевых) и ГМИИ им. А.С.Пушкина на Волхонке (проекты мастерской А. Бокова). Над Третьяковской и ГИМом ломают копыя институты Моспроект-4 и Спецпроектреставрация, грозя обезобразить последний сохранившийся участок Кадашевской набережной и перекрыть для доступа внутренние дворы Монетного двора — памятника XVII-XVIII веков. В Пушкинский, распространяющийся на весь квартал, и в Эрмитаж, осваивающий здание Генерального штаба, приглашены архитектурные звезды первого ряда — соответственно, лорд Норманн Фостер (Великобритания) и Рэм Колхас (Нидерланды-США). Оба — мыслители, экспериментаторы, продавцы гениальных идей, имеющие, в том числе, и опыт работы с наследием, — но опыт западный, построенный на контрасте, несовместимый с нашим законодательством. Может быть, наше законодательство действительно нужно менять, но в таком случае нужно сделать это заранее. Оба проекта пока находятся в стадии разработки. Хочется верить, что двум главным музеям страны не придется выступить дурным примером.

Несколько больше обнадёживает стратегия «музеефикации» исторических пространств. На стадии завершения — экспозиция по истории Московского Кремля в колокольне Ивана Великого; формируется концепция музея архитектора К.С.Мельникова в его собственном доме-мастерской на Арбате; на очереди новый Музей шоколада на бывшей фабрике «Красный Октябрь». К этой тенденции примыкает прием «арт-конверсии», единодушно принятый

российскими Центрами современного искусства. В гигантской деиндустриализированной стране музейного окультуривания ждут десятки тысяч брошенных фабрик, заводов, казарм, гаражей и бомбоубежищ.¹³³ Так, московский ГЦСИ поселился в бывшем здании завода театрально-осветительного оборудования на Зоологической улице, изобретательно преобразованном в духе «четвертого измерения» мастерской М. Хазанова.¹³⁴ В рамках тактичного контекстуального подхода держатся нижегородские кураторы ЦСИ — их планы захвата здания Арсенала в Кремле касаются только внутреннего переустройства.¹³⁵ Калининградский ЦСИ деликатно обживает крепостную башню Кронпринц. Обычным ремонтом ограничились и петербургские коллеги — институт «Про-Арте» органично вписался в укрепления Невской куртны Петропавловской крепости.

В Москве появилась целая серия «арт-кластеров»: центр ArtPlay, Проект Фабрика, Винзавод, Газгольдер. Есть надежда, что реабилитация потерявших свою изначальную роль объектов за счёт культурных проектов, давно признанная на западе, станет новой российской традицией!¹³⁶ Правда, такой механизм, как правило, идеально работает «снизу», когда инициатива исходит от художественного сообщества, и дает сбой при любом участии официальных властей. Новая Голландия в Петербурге, отданная на откуп тому же Фосте-

133 Хрусталева М.А. Архитектурная Реинкарнация // АртХроника. № 4. 2004. С. 56-65.

134 Хрусталева М.А. Великая утопия: Открылся новый корпус Государственного центра современного искусства // АртХроника. № 6. 2004. С. 74-78.

135 Хрусталева М.А. Всемирная конверсия: О судьбе арсеналов в мире и у нас // АртХроника. № 4. 2003. С. 110-116.

136 См. Зеленцова Е., Гладких Н. Фабрики воображения, или Культурная конверсия: Постиндустриальный мир и учреждения культуры.— На сайте Агентства «Творческие индустрии» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: http://www.creativeindustries.ru/rus/researches_and_analytics/78

ру для создания культурного центра, практически разрушена; проект реконструкции Провиантских складов в Москве, выполненный близким Лужкову и Церетели архитектором Ю.Платоновым, предусматривает грубое и масштабное новое строительство; Бахметьевский гараж К.С.Мельникова был обескровлен под видом устройства Культурного центра Еврейской общины, и лишь несколько лет спустя восстановлен уже как Центр современного искусства «Гараж». Масштабы этой тенденции, очевидно, требуют общепризнанных стандартов качества по приспособлению исторических промышленных ансамблей для нужд культуры на основе мировой практики — сбором и публикацией такой информации сейчас занято Московское общество архитектурного наследия (MAPS).

Опыт проведения международных конкурсов на проекты новых музейных зданий — Всемирного музея мамонта и вечной мерзлоты в Якутске и Музейного центра в Перми — к сожалению, оказался неутешительным. В первом случае результаты конкурса оказались замороженными, вполне в духе места; во втором — официально отменены губернатором. Рассмотрение этих печальных прецедентов — материал для отдельной статьи.

Из истории музейного проектирования в России

А.А.Щербакова

Настоящий сборник посвящен становлению и развитию музейного проектирования в России, в данной же статье сделана попытка определить место Лаборатории музейного проектирования в этом процессе. Нам показалось интересным также включить в статью высказывания/отрывки из интервью с некоторыми сотрудниками и руководителями Лаборатории:¹³⁷

Лаборатория музейного проектирования была создана в 1987 г. как подразделение музееведческого отдела НИИ культуры. Первоначальное название — Сектор социального проектирования в музейной сфере. Этот сектор стал первой организацией, которая в качестве основного вида деятельности занималась практическим музейным проектированием.

Идея создания проектного подразделения в научно-исследовательском институте возникла, во-первых, под влиянием изменений в стране, в сфере культуры, в музейной деятельности, во-вторых, из необходимости что-либо противопоставить традиционному музееведению.

Н.А.Никишин (*инициатор создания Лаборатории и ее руководитель с 1987 по 2006 г.*): «Отдел музееведения НИИ культуры, как тогда назывался Российский институт культурологии, имел большую историю, существовали и другие музееведческие центры в стране, но при всех их заслугах у них был один существенный недостаток — это отрыв музееведческой науки от музейной практики. В ту пору вся наука, особенно фундаментальная, подвергалась подоб-

137 Интервью с Н.А.Никишиным и В.Ю.Дукельским подготовлены М.Л.Чердиченко.

ной критике, и соответственно возникали идеи сближения практики и кабинетной науки. На этом фоне не было большой оригинальностью озвучить идею, которая легла изначально в создание нашего сектора, идею подразделения, которое занималось бы не только музееведческими изысканиями, как это и положено делать в научном институте, но и проводить практические экспериментальные работы, которые бы апробировали научные идеи, подтверждали бы их, опровергали или давали новый виток развития этим идеям. Это было одним из мотивов создания подразделения и его обоснованием».

Основную идею Лаборатории ее создатель и руководитель — Н.А.Никишин — обозначил как «внедренческо-практическо-экспериментаторское подразделение», в задачи которого входило внедрение новых музейных практик, разработка и осуществление экспериментальных проектов и осуществление практического музейного проектирования. И эта идея оказалась эффективной не только в плане освоения и внедрения новаций, но и позволяла выработать новые методы и подходы в развитии музейной деятельности.

Уже в первоначальном названии Лаборатории — Сектор социального проектирования в музейной сфере — определена связь новой институции и социального проектирования.

Н.А.Никишин: *«Проектирование как деятельность существовало всегда. Проектирование музеев тоже существовало давно. Изменялась степень проникновения в суть этой деятельности. Мы изначально находились в музейном пространстве в позиции социальных проектировщиков. Это предполагало уже другой тип проектирования».*

Социальное проектирование во время организации Лаборатории являлось одним из важных направлений

в деятельности Института. Руководители этого направления — В.Л.Глазычев, Д.Б.Дондурей — развивали новые методы и подходы.

Н.А.Никишин: *«Их подходы состояли в том, что в отличие от прежних времен, новые институции, новые виды деятельности должны проектироваться специалистами с большим участием людей, ради которых это проектируется. Это проектирование паровозов при участии машиниста. Это направление было весомым, развивающимся и, конечно, обсуждать новое подразделение было логично именно с этой точки зрения. Это не было конъюнктурой, напротив, это свидетельствует о том, что для создания Лаборатории было множество предпосылок и тот метод работы, который развивали наши коллеги из других подразделений, называя это социальным проектированием, был нам близок. Ориентация на реальные социальные потребности, на реальные общественные ожидания, а не на какие-то не всегда обоснованные волюнтаристские решения партии и государства. Не как решили партия и правительство, а чего хотят люди, как они сами готовы участвовать в этом и какую ответственность они готовы взять за то, что мы, профессионалы для них готовы сделать. Ожидания аудитории очень важны в социальном проектировании».*

Так из представлений создателей Лаборатории, из «влияния» социального проектирования складывались основные характеристики деятельности: отказ от типового проектирования — индивидуальный подход к каждому музею, каждому проекту, совместная работа проектировщиков и сотрудников музея.

Первые годы существования Лаборатории основными видами деятельности были разработка научных концепций музеев¹³⁸ и создание сценариев экспозиций¹³⁹

Н.А.Никишин: *«Сотрудники Лаборатории, особенно на начальном этапе, много занимались проектированием экспозиций. Разрабатывались новые подходы к созданию экспозиции¹⁴⁰ в музеях разных типов — литературных, мемориальных, в музеях под открытым небом, в памятниках в рамках ансамбля и других. В этой области были заметные достижения. Например, метод художественно-образного проектирования, который разрабатывал Т.П.Поляков, по своему развивали и другие сотрудники — В.Ю.Дукельский и М.Б.Гнедовский. Разные жанровые формы, выходя из-под пера сценаристов, воплощали новые вариации метода, новые способы организации музейного текста. Процесс обогащения новыми формами продолжается до сих пор».*

- 138 Концепция развития Музейного комплекса Нижнекамской агломерации (Нижнекамск, 1988); Концепция развития Соловецкого музея-заповедника (1988); Концепция развития Литературно-мемориального музея Ф.Ф.Абрамова (Веркола, 1988); Концепция и программа развития Научно-производственного совета музеев Вологодской области (1987); Концепция и программа развития Объединения музеев Вологодской области (1988); Концепция развития Объединения музеев Ленинградской области (1989).
- 139 Концепция и сценарий постоянной экспозиции Государственного музея В.В.Маяковского (1989); Сценарий системы экспозиций Музея-заповедника А.С.Пушкина «Михайловское» (1996); Концепция и сценарий экспозиции «Хлеб и масло Сибири», Ялуторовский музейный комплекс (1999); Сценарий экспозиции «Дом Булгакова» (1991); Сценарий экспозиции Музея и общественного центра им. А. Сахарова (1996); Концепция и сценарий Музея Мелькомбината (1996); Сценарий экспозиции Главного дома Музея-заповедника А.С.Пушкина (Усадьба Вяземы) (1994); Сценарий экспозиции Музея-заповедника А.А.Блока «Шахматово» (2001).
- 140 См. Музейные сценарии / Серия электронных изданий «Museum Pro». М., 1997 — На сайте «Музей будущего» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://future.museum.ru/lmp/web/scenario.htm>

Два основных вида деятельности Лаборатории первоначально виделись как различные, разнонаправленные. При этом превалировало проектирование экспозиции как основной формы музейного проектирования — главным итогом разработки концепции музея являлась также экспозиция.

В 1990-е годы сотрудниками Лаборатории были разработаны четыре концепции развития музеев, расположенных в разных регионах.¹⁴¹ На первый взгляд, все эти научные концепции должны были иметь явное сходство, ибо в их основе лежала общая проблема — проблема межнациональных отношений. Но проведенные предпроектные исследования позволили выработать индивидуальное стратегическое решение для каждого из музеев, функционировавших «в зонах соприкосновения и взаимодействия различных культурных общностей»¹⁴². В предложенных музеям проектных решениях и проявился новый подход к музейному проектированию — социокультурный.

Н.А.Никишин: *«Социальное проектирование изначально было нацелено на индивидуальное, на особенное. Если этот музей создается в Твери,¹⁴³ он не будет таким, как в Дудинке,¹⁴⁴ потому что там другие люди, другие ожидания, другая среда. И такой проект типовым уже быть не*

141 Научная концепция Ивангородского историко-архитектурного и художественного музея-заповедника (1990); Научная концепция системы музеев Калининградской области (1991); Научная концепция Музея истории и культуры Среднего Прикамья (1992); Научная концепция развития Музея истории Норильского промышленного района (1993).

142 Никишин Н.А. Музей в пограничном регионе // Музей и этнология (Серия электронных изданий «Museum Pro»). М., 1997 — На сайте «Музей будущего» [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru/lmp/default.htm>. В этой статье см. более подробное описание проектов.

143 Концепция Музея «Исток Волги» (филиал Тверского государственного объединенного музея, 1987).

144 Концепция развития Таймырского окружного краеведческого музея (Дудинка, 1993)

может. Мы старались этот переход осуществить. И каждый проект — порой даже утрированно — старались сделать отличным от других, чтобы продемонстрировать: что получилось один раз, невозможно повторить, в следующий раз будет обязательно что-то другое. Конечно, какие-то системные черты могут быть общими, но среда, социум, возможности определяют конечные результаты проекта. И удачный проект соседей или прошлого десятилетия не пригодится больше никому. Мы изначально говорили о том, что занимаемся инновационными процессами в музейной сфере».

Главным итогом разработки научных концепций этих музеев виделась экспозиция, также разработанная и предложенная для каждого из музеев. Идеи, возникшие в ходе исследования, а затем сформулированные в научной концепции, должны были найти свое отражение или в стационарной экспозиции музея, или же в серии выставок.

Со временем рамки концепции — музейного проектирования — стали расширяться — в сторону проектирования всех аспектов деятельности того или иного музея, в сторону комплексного проектирования.

В.Ю.Дукельский (сотрудник Лаборатории с 1991 г.): *«Из наработок теоретического музееведения и проектной практики, прежде всего практики проектирования экспозиций, из их соединения и возникло то, что в результате можно назвать музейным проектированием. Постепенно оно вбирало в себя все новые части. Сначала было понятно, что можно задумать экспозицию, создать ее концепцию, спроектировать, но тем временем рядом появилось еще одно понятие — научная концепция комплектования, понятие расширилось в сторону несколь-*

ких направлений музейной деятельности. Если могла быть написана научная концепция экспозиции, а потом и сценарий экспозиции, то рядом могли быть концепция комплектования, концепция научно-фондовой работы, концепция научно-просветительной работы».

Одновременно в 1990-е годы Лабораторией музейного проектирования активно разрабатываются программы развития культуры отдельных регионов различного уровня: областных,¹⁴⁵ автономных округов и республик,¹⁴⁶ районных,¹⁴⁷ городских.¹⁴⁸ Несмотря на то, что музейная деятельность составляла в подобных документах лишь раздел, но именно региональные программы научили четче формулировать принципы развития, позволили отработать анализ ситуации, которых прежде в разрабатываемых научных концепциях музейев не было. Кроме того, опыт участия в разработке региональных программ позволил увидеть музей в современном

145 Архангельская (1994, 2002), Вологодская (1994), Ленинградская (1997), Псковская (1994), Омская (1999), Свердловская (1994), Костромская (1994), Пермская (1995), Московская (1998), Рязанская (1995), Тверская (1996).

146 Коми-Пермяцкий АО (1996), респ. Тыва (1996), респ. Хакасия (1996).

147 Музейный раздел в районной программе развития культуры — Ялуторовск, Тюменской области, 1996; Верхотурье, Свердловской обл., 1996; Вельского района, 1994, 2000, Пинежского района, 1995, Архангельской области; Лодейнопольского района, 1995, Подпорожского района, 1999, Ленинградской области; Олонечского района, 1999, Пряжского района, 1999, Республика Карелия; Боровского района, 1991, Калужская область; Волоколамского, Лотошинского и Шаховского районов Московской области, 1997; Заречный район, Пензенской области, 1997.

148 Программа развития сферы культуры г. Тольятти «Мозаичная культура» (1996); Музейные разделы в программах развития культуры Комсомольского и Центрального районов г. Тольятти (1997); г. Сольвычегодска (1998), г. Новодвинска (2000) Архангельской области; Музейные разделы в региональных программах развития культуры — Ханты-Мансийск, 1994; Нижневартовск, 1995; Нефтеюганск, 1997; г. Москва (1988, 1993); г. Сочи (1994).

контексте его существования и взаимодействия, прежде всего, с другими учреждениями культуры (клуб, дворец культуры, библиотека, школа искусств), что позволяет планировать развитие музеев в едином комплексе сферы культуры на разных уровнях (область, город, муниципальное образование).

В.Ю.Дукельский: *«Программирование расширило наше представление о музейном проектировании вообще. Стало ясно, что речь идет не только о музейной позиции, как это было в самом начале, не только о музейном учреждении в совокупности всех направлений его деятельности, но и внешних связей, партнерств (пока еще в тот момент в меньшей степени со сферой экономической, социальной и т.д.), в широком культурном контексте».*

Изменилось само представление о концепции развития музея, больше внимания начинает уделяться механизмам реализации задуманного, а также аналитической части — предпроектному исследованию, таким образом, выстраивается новая структура:

- аналитическая часть (исследования музея в его истории, современности, связях, месте в регионе);
- основная концептуальная идея (в зависимости от потребностей и ожиданий музея и его посетителей определяется концептуальный подход);
- механизмы реализации (предложения по развитию основных направлений музейной деятельности).

Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея им. П.В.Алабина,¹⁴⁹ разработанная Лабораторией совместно с сотрудниками музея в 1997 г., включает в себя два необходимых раздела: «История и современные условия музейного развития» и «Механизмы реализации концепции». Аналитическая

149 Музей и коммуникация. Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея им. П.В.Алабина (Авторский коллектив, под ред. Н.А.Никишина и В.Н.Сорокина).— М.-Самара, 1998.

часть, в которой музей исследован в различных аспектах («предшествующий опыт развития музея», «творческий потенциал музея», «историко-культурная специфика музея», «ресурсный потенциал развития музея», «социальная среда развития музея», «современные проблемы региона как система ориентиров для развития музея»), позволила определить основную концептуальную идею — теория музейной коммуникации. Концепция и получила общее название «Музей и коммуникация». Результаты аналитического исследования позволили также определить перспективы развития музея, что нашло свое отражение в основной части концепции («функциональная модель развития музея», «концепция развития фондо-хранительской и научно-информационной системы музейной деятельности», «концепция развития системы экспозиций», «концепция развития внешних связей музея», «концепция развития музейного менеджмента и маркетинга»). И уже в последнем разделе — «Механизмы реализации концепции» — обозначены конкретные «шаги» в решении проблем и в достижении намеченных целей и задач, т.е., по сути, дается ответ на вопрос — «что нужно сделать, чтобы получилось?». Концепция развития Самарского музея представляет собой пример нового уровня проектирования¹⁵⁰ — комплексный проект развития музейного учреждения.

Особой интерес в практике Лаборатории музейного проектирования представляют проекты создания новых музеев, музеев «под ключ»: Концепция и программа развития Красноярского культурно-исторического и музейного комплекса (1992–1993), Музей компании «Татнефть» (Альметьевск, 2003);¹⁵¹ Музей М.Т.Калашникова (Ижевск, 2004),

150 По этой причине она была издана в форме книги. См. предыдущее примечание.

151 Подробнее об этом проекте см. в статье В.Ю.Дукельского «Корпоративный музей: от функции к образу» в настоящем сборнике.

Система экспозиций Музейного центра «Наследие Чукотки» (Анадырь, 2003–2005¹⁵²).

Проект разработки концепции и программы развития Красноярского культурно–исторического музейного комплекса (Красноярский музейный центр)¹⁵³ — это интересный опыт реформатирования, перепрофилирования музея. Красноярский музейный центр до 1992 г. являлся филиалом Центрального музея В.И.Ленина. Спустя 12 лет после образования, музей, посвященный деятельности вождя мирового пролетариата, стал не нужен ни городу, ни стране, на здание претендовал Красноярский краеведческий музей. Перед проектировщиками стояла задача не только доказать существование в городе двух музеев, но и создать, по сути, новый музей в старом здании.

Традиционные музейные задачи — фондовая, научно-исследовательская, экспозиционная, выставочная — получили новое направление — деятельность Красноярского музейного центра ориентирована не на прошлое, а на будущее культуры, музейной сферы. Одной из главных задач Красноярского музейного центра стала кристаллизация современных культурных ценностей и ценностей развивающегося общества, что воплотилось в практике взаимодействия культурных инициатив с презентациями в музейном комплексе культурных новообразований, еще не взаимодействующих с основным потоком культурной жизни. Музейный центр вовлек в профессиональный диалог музейщиков не только России, но и Европы и стал крупнейшей в Сибири презентационной площадкой современного искусства. Большинство проектов Музейного центра разрабатывались именно в русле инновационной деятельности.

152 См. описание этих проектов в статье А.В.Лебедева «Виртуализация музея или новая предметность?» в настоящем сборнике.

153 См. на сайте Красноярского историко-культурного музейного комплекса [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.mira1.ru>

Одним из видов деятельности Музейного центра стало проведение цикла Красноярских международных музейных бьеннале.¹⁵⁴ Программа бьеннале включает конкурс экспозиций, музейных изданий, представление новых направлений в современном искусстве.

В 1998 году Красноярскому музейному центру по рекомендации Европейского музейного форума был присужден специальный приз Совета Европы «За вклад в развитие европейской идеи». До сегодняшнего дня — это единственный случай, когда российский музей оказался удостоенным такой чести.

К числу маленьких курьезов можно отнести то обстоятельство, что «вклад в развитие европейской идеи» был сделан музеем, расположенным в Азии. Впрочем, возможно, ошибки тут нет: европейские эксперты прекрасно знали, что основой развития Красноярского музейного центра стала концепция, разработанная в Москве сотрудниками Лаборатории музейного проектирования, и у них не могло возникнуть сомнений в «европейском» происхождении проекта.

С начала 1990-х годов в деятельности Лаборатории заметное место занимает музейно-педагогическое направление — группа музейных педагогов, входивших в состав Лаборатории, обратилась к изучению проблемы взаимодействия музея и аудитории. Особое внимание уделялось истории вопроса: традиции культурно-образовательной деятельности отечественных и зарубежных музеев,¹⁵⁵ социальнопсихологическим аспектам образовательной деятельности;¹⁵⁶ а также

154 См. на сайте Красноярской музейной бьеннале [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.biennale.ru>.

155 Макарова-Таман Н.Г., Медведева Е.Б., Юхневич М.Ю. Детские музеи в России и за рубежом. М., 2001; Ребенок в музее: Новые векторы детского музейного движения / Отв. ред. М.Ю.Юхневич. М., 2006; Юхневич М.Ю. Образовательный музей (педагогический, школьный, детский). М., 2008

156 Ребенок в музее. Социологический и психолого-педагогический аспекты / Отв. ред. М.Ю.Юхневич. М., 1993; Юхневич М.Ю. Я по-

созданию инновационных музейно-педагогических проектов в различных регионах России.¹⁵⁷ Одним из значимых проектов Лаборатории в этом аспекте деятельности можно назвать создание в 1994 г. Детского открытого музея (ДОМ), основными направлениями деятельности которого являлись:

- разработка интерактивных выставок;
- привлечение учителей к участию в музейно-образовательных проектах;
- формирование базы данных и осуществление исследований о детских музеях.

Особое место в рамках музейно-педагогического направления занимает проект Детского музея в Ноябрьске.¹⁵⁸

Н.А.Никишин: *«Создание Детского музея в Ноябрьске было «игрой на опережение». Сейчас детские программы стали обычным делом, а тогда было ощущение взлома ситуации, который проходил и в нашем сознании, были сложные дискуссии, в том числе между сотрудниками Лаборатории, о том, вправе ли музей в угоду детской психологии отказываться от некоторых принципов отношения к истории, к предмету, к реликвии».*

веду тебя в музей: Учебное пособие по музейной педагогике. М., 2001; Взрослый в музее. Отв. ред. М.Ю.Юхневич. [2008, не опубликовано] — Сборник был выпущен в виде тематического номера журнала «Музей» (2008, N 12)

- 157 Музейно-экскурсионная программа «Мир вокруг нас» для начальных школ (Ярославль, 1994); Проект детской интерактивной выставки-игры «Я и другой» (1998); Проект детской интерактивной выставки-игры «Сказка в сундучке» (2000); Российско-голландский образовательный проект против предрассудков и дискриминации «Возможно быть другим» (2000); Сценарий и реализация выставки «Руки» (Государственный Биологический музей им. К.А.Тимирязева, 2000); Сайт «Перекресток» (2000); Концепция экспериментального школьного музея НОУ «Бакалавр» (2001)

- 158 Концепция и программа развития Ноябрьского детского музея (Ноябрьск, 1996).

Ноябрьский детский музей — несомненно, новый и значимый шаг в развитии музейно-образовательной деятельности, детского музейного движения в России.

Инновационность — основная характеристика деятельности Лаборатории, но это не только разработка инновационных проектов, но и, главным образом, внедрение их в практику музейной деятельности.

Н.А.Никишин: *«Мне кажется, Лаборатория может гордиться тем, что формирование интерактивной экспозиции,¹⁵⁹ интерактивной музейной практики было порождено в нашем институте, воспитано, выращено и обрело все многообразие форм силами тех, кто в Лаборатории работал. Разные формы творческого поведения в музее — вот в этом были достигнуты большие успехи в рамках проектирования, которым занимались сотрудники Лаборатории».*

Не менее важным направлением деятельности Лаборатории является проектирование выставок.¹⁶⁰ В реализации этих проектов в большей степени проявились желание и способность сотрудников Лаборатории реагировать на изменения не только в музейной сфере (появление новых идей, концепций, подходов), но в стране и в мире в целом.

Н.А.Никишин: *«Границы музейного не в том, что предметный мир бесконечен, а в том, что бесконечно количество взглядов и интересов, которые могут возникнуть*

159 Проект детской интерактивной выставки-игры «Я и другой» (1996); Проект «Интерьер-игры для взрослых» (1999).

160 Сценарий выставки «Месть Золушки» (Государственный музей керамики и «Усадьба Кусково XVIII в.», 1996); сценарная концепция выставки «Возвращение в Ях» Сургутского художественного музея (1997); выставка «Долгое эхо» (Общество «Мемориал», Фонд Г. Бёйля. Берлин, 2002); концепция, сценарий и дизайн-макет выставки «До твоего рождения» (Общество «Мемориал», 2003); выставка «ГУЛАГ — мир эзков» (Общество «Мемориал». Женева, 2003); выставка «Скажи мне, кто твой враг» (ИКП — Политехнический музей, 2004-05); и другие

и, как мне кажется, высший пилотаж культуролога, музеоведа в том, чтобы спрогнозировать этот интерес и осознать его заранее».

Выставочные проекты Лаборатории, как и другие проекты, этот тезис и иллюстрируют и подтверждают. В 2004–2005 годах был реализован проект выставки «Скажи мне, кто твой враг» (выставка была организована Институтом культурной политики совместно с обществом «Мемориал» и открыта в залах Политехнического музея; куратор — В.Ю.Дукельский). Задача выставки — разобраться в истинных причинах растущих настроений враждебности и нащупать пути действенного распространения идей толерантности. Данная выставка была адресована всем, кто готов задуматься над реалиями современной России, и не ищет простого ответа на хрестоматийный вопрос «Кто виноват?». Создатели выставки «Скажи мне, кто твой враг» отстаивали простой тезис: настойчиво формируемый «образ врага», в действительности является пропагандистским мифом, «пустышкой», политическим приемом, призванным отвлечь людей от реальных проблем, предъявить им вымышленных виновников их тяжелого положения. Это выставка — не только «эволюция» образа врага в нашей стране и массовом сознании, не только прямой разговор об опасности использования стереотипов массового сознания в ситуации социальной нестабильности, но и своеобразный диалог с посетителем, что нашло отражение и в названии — обращении — «Скажи мне, кто твой враг».

В последние годы появляются новые методы, формы, жанры экспозиционного и выставочного решения, и Лаборатория продолжает и во многом формирует работу в этом направлении.

С конца 1990-х годов одним из приоритетов деятельности Лаборатории становится внедрение и развитие информационных технологий¹⁶¹ в музейной практике¹⁶²

А.В.Лебедев (сотрудник Лаборатории с 1997 г. и ее руководитель с 2006 г.): «В то время казалось, что панацеей от многих бед станет компьютеризация музеев. В 1996 году начал свою работу портал «Музеи России», была создана Ассоциация по документации и новым информационным технологиям (АДИТ) и прошла (еще без участия Лаборатории) знаковая конференция «Компьютеризация в музеях».¹⁶³ Подключившись к новому направлению деятельности, Лаборатория изначально отстаивала несколько иную позицию: компьютеризация как таковая малоэффективна, новые технические средства заработают лишь тогда, когда вольются в ткань традиционной музейной деятельности. И в этом смысле перспективы открывает не компьютеризация, а информатизация музеев и развитие информационного менеджмента в музейной сфере. Эти положения были закреплены в материалах сайта «Музей будущего: информационные технологии и культурное наследие (2000)¹⁶⁴ и сборника «Музей будущего: информационный менеджмент» (2001). Что же касается наших проектных практик в сфере ИТ, то они прошли тот же

161 Сайты «История Москвы» (1998), «Виртуальный клуб любителей наивного искусства» (2001), «Изборск» (2002), «От бересты до компьютера» (2002), «Наследие и инновации» (2003), «Россия и мир. История взаимодействия культур» (2003-2004), «Соловки — ЮНЕСКО On-line» (2004) и другие. Мультимедийные программы для музейных посетителей: «60-я Параллель» (2005), «Музей и коллекционер» (2005), «Реставрация» (2005); «Музей и компьютер в истории XX века» (2006), «Хранитель» (2007), Сценарии двенадцати мультимедийных программ для экспозиции в Колокольне Ивана Великого (Музеи Московского Кремля, 2007) и другие.

162 См. статью А.В.Лебедева «Виртуализация музея или новая предметность?» в настоящем сборнике.

163 Государственный Дарвиновский музей, 9-13 апреля 1996 года

164 Музей будущего [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru>

путь, что и «реальное» музейное проектирование. Сначала создание виртуальных экспозиций¹⁶⁵ и разработка программ информатизации музеев¹⁶⁶ существовали как отдельные сферы деятельности. Но уже в начале 2000-х годов стало очевидно, что в современной экспозиции мультимедиа должно перестать исполнять роль этикеток, аннотаций и экспликаций. Мультимедиа и экспонаты должны существовать как единое целое: надо делать единый экспозиционный ряд с виртуальными и реальными экспонатами. Потом были первые подходы к осуществлению этой идеи: Музей М.Т.Калашникова (2004) и Музейный центр «Наследие Чукотки» (2005). Но в полном виде она реализована только в колокольне Ивана Великого» (2005-2009). Таким образом, в сфере ИТ мы тоже идем в сторону комплексного проектирования. Невозможно установить в музее учетно-хранительскую АИС, не модернизируя самой системы учета и хранения. Иначе БД останется незаполненной, а АИС — невостребованной. Можно создать музейный сайт силами программистов отдела компьютерного оборудования или заказать его сторонней студии web-дизайна, но работать на музей он начнет только тогда, когда его обновление станет частью повседневной деятельности PR-службы и отдела популяризации. И сегодня, когда Лаборатория выполняет заказ на разработку музейного сайта, нам мало сделать красивый сайт, комфортный для пользователя. Не менее существенно сделать его удобным для тех сотрудников музея, которые дальше будут с ним работать».

В конце 1990-х годов Лаборатория проводит первые проектно-аналитические семинары,¹⁶⁷ и эта образовательная практика продолжается и поныне.

165 Виртуальный музей русского примитива (1999) [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: www.museum.ru/primitiv

166 Программа информатизации Музея-заповедника «Царицыно» (2001)

167 С перечнем и описанием проведенных проектных семинаров можно ознакомиться на сайте «Музей будущего» [on-line]. [Цит.

Проектно-аналитический семинар¹⁶⁸ может выполнять несколько функций. В некоторых случаях организуются семинары по конкретным проблемам модернизации музейного дела: музей и информационные технологии, стратегии развития музея, музей и социально уязвимые группы населения, культура как ресурс регионального развития, управление культурой и управление изменениями, маркетинг и коммуникации в сфере культуры, паблик рилейшенз в учреждениях культуры: технологии работы с городским сообществом, партнерский проект как форма социальной коммуникации и др.¹⁶⁹ Главная задача подобных семинаров — выдвижение новых идей сотрудниками музеев и доведение их до стадии проектов. Такие семинары предполагают коллективную работу, направленную на анализ существующих проблем, выработку новых идей и проектов. В течение четырех дней в 2005 на базе Государственного литературно-мемориального музея-заповедника А.П.Чехова (Мелихово) проходил семинар «Проект как форма музейной практики». В семинаре

3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru/parto6/060102.htm>

- 168 Подробнее о технологии проектно-аналитических семинаров см. статью А.А.Артамонова «Проектный семинар: технология или искусство?» в настоящем сборнике.
- 169 Нижегородская область (1998, 2000), Пермская область (2001), Самарская область (2004), Удмуртская республика (2001-2003), Архангельская область (2004), Калининградская область (1997, 1999), Ленинградская область (2005-2007), Новгородская область (2000), Псковская область (1995, 1999, 2000), Республика Карелия (2000), Кемеровская область (2002), Красноярский край (1999), Тюменская область (1999), Ханты-Мансийский автономный округ (2001, 2003, 2004), Ямало-Ненецкий автономный округ (1998, 2000), Владимирская область (2000), Ивановская область (1999), Москва (2003), Московская область (1998, 1999, 2005), Смоленская область (2002), Тульская область (1998, 2001), Тверская область (2000, 2004), Ярославская область (1997, 1999, 2003), Волгоградская область (2004), Кабардино-Балкарская республика (2005), Ростовская область (2000), Ставропольский край (2005).

приняли участие представители администрации, руководители и сотрудники музеев из Москвы, Дмитрова, Жуковского, Зарайска, Звенигорода, Истры, Клина, Коломны, Люберец, Мелихова, Муранова, Мытищ, Наро-Фоминска, Больших Вязем, Павлово Посада, Подольска, Раменского, Рузы, Сергиева Посада, Серпухова, Солнечногорска, Талдома, Чехова, Электростали. В ходе работы на семинаре было разработано 18 проектов, из них 4 проекта были реализованы, а 2 стали победителями грантового конкурса Благотворительного фонда В.Потанина «Меняющийся музей в меняющемся мире» («Земский врач Чехов» и «Возвращение Кропоткина»).

Организуются семинары и как форма коммуникации в ходе проектирования или реализации проекта (так при разработке концепции развития Самарского областного историко-краеведческого музея им. П.В.Алабина было проведено несколько тренингов для сотрудников музея). Семинар — есть наиболее эффективная форма вовлечения в проект/ проектную деятельность максимального числа сотрудников музея. Например, после разработки концепции системы экспозиций Музея истории г. Новокуйбышевска (2002) был проведен семинар для сотрудников этого музея и других музеев Самарской области. Такая форма работы позволяет внедрить проектную технологию в музейную практику.

Обобщая все выше сказанное, можно утверждать, что проектно-аналитические семинары являются эффективной формой подготовки музейного сообщества к новым подходам в музейной деятельности, это своего рода «проектирование» нового типа музейных сотрудников, субъекта проектной деятельности. В ходе семинара участники становятся партнерами, продолжая далее заниматься проектированием, распространением проектных технологий.

Уже отмечалось, что внедрение инновационных идей в музейную практику — значимая задача Лаборатории музейного проектирования, и практика деятельности этой организации доказала, что Лаборатория целенаправленно решала и продолжает решать эту задачу. Но как возникают новые идеи в деятельности Лаборатории? Какие из новых идей «запускаются в производство», внедряются в музейную практику?

А.В.Лебедев: *«Идеи, востребованные самим развитием музейного дела. Но для этого необходимо стечение ряда объективных и субъективных обстоятельств. Под объективными обстоятельствами я имею ввиду, в первую очередь, изменение восприятия музея в современном мире, а под субъективными — уровень амбиций руководства конкретных музеев и его желание или нежелание идти в ногу со временем. Ведь позиция «будем стоять пустыми, но идеалам не изменим» тоже существует в музейном сообществе. В 2000 году я был свидетелем, как с одной высокой трибуны прозвучали такие слова: «Музеям нет никакого смысла тратиться на создание сайтов. Это мода, вроде кубика Рубика. Через пару лет никто не будет помнить слова Интернет». И в зале раздались аплодисменты...*

Но, конечно, не все так мрачно. Сегодня мы уже не просто называем себя европейцами, мы реально интегрированы в мировые процессы. Пермьки проводят международный конкурс на проект здания художественной галереи, а концепцию, исполняющую роль технического задания для архитекторов, пишет австриец Дитер Богнер. Тем временем Лаборатория делает проекты в Германии, Голландии, Финляндии, Швейцарии. И это нормально. Мир стал единым. А каждый хороший музейный проект задает новую планку деятельности».

Миссия Лаборатории музейного проектирования состоит «в содействии модернизационным и инновационным процессам в музейной сфере России путем проведения поисковых теоретических исследований, разработки экспериментальных проектов и их осуществления в тесной кооперации с практиками музейного дела».¹⁷⁰ За годы своего существования Лаборатория разработала множество разнообразных музейных проектов: от концепции или стратегии развития музея до мультимедийных экспозиций и создания музеев «с нуля», и успешно продолжает развитие музейного проектирования.

В.Ю.Дукельский: *«Повлиять на все музеи мы не можем. Мы работали с несколькими сотнями музеев, а в стране их тысячи. Но в музейном сообществе информация распространяется какими-то своими каналами, и само наше присутствие на территории отражается на музейной практике региона в целом. Музейщики легко подхватывают и перехватывают друг у друга опыт, все время стремятся к совершенствованию своей деятельности, по крайней мере, лучшие в профессии. И в этом плане мы добились определенных успехов. О нас знают. И даже наши оппоненты в своей практике отталкиваются от наших разработок и активно их используют».*

170 На сайте Лаборатории музейного проектирования [on-line]. [Цит. 3 июля 2009 г.]. Метод доступа: <http://www.future.museum.ru/lmp/mission/default.htm>

Об авторах

Александр Артамонов — Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), старший научный сотрудник Лаборатории музейного проектирования Российского института культурологии.

Владимир Дукельский — кандидат исторических наук, ведущий научный сотрудник Лаборатории музейного проектирования Российского института культурологии.

Наталья Копелянская — старший научный сотрудник Лаборатории музейного проектирования Российского института культурологии.

Алексей Лебедев — доктор искусствоведения, заведующий Лабораторией музейного проектирования Российского института культурологии.

Наталья Никитина — Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), директор НП «Город-музей» (Коломна, Московская область)

Марина Юхневич — кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Лаборатории историко-культурной среды российских городов Российского института культурологии.

Марина Хрусталева — Master of Arts in Cultural Management (Манчестерский университет, Великобритания), председатель правления Московского общества охраны архитектурного наследия (MAPS).

Анна Щербакова — кандидат филологических наук, старший научный сотрудник Лаборатории музейного проектирования Российского института культурологии.

ACTIVISION

Аудиовизуальные и светотехнические решения

Музейная экспозиция на уровне XXI века!

Компания ACTIVISION выполняет проекты любой сложности — от простых информационных киосков до комплексных аудиовизуальных, светотехнических и интерактивных систем в музейных экспозициях.

ACTIVISION работает на российском рынке более 15 лет. Компания не раз выступала в качестве генподрядчика на экспозиционных проектах высокой сложности. За это время нами реализованы проекты в десятках музеев — как самых крупных, так и небольших. Среди них:

- Музеи Московского Кремля;
- Государственный Исторический музей;
- Государственный Русский музей;
- Музей М.Т.Калашникова;
- Музейный центр «Наследие Чукотки»;
- Соловецкий государственный историко-архитектурный и природный музей-заповедник;
- Корпоративные музеи ОАО «Татнефть», «Лукойл», «Роснефть»;
- и многие другие.

www.activision.ru

7 (495) 221 12 53

info@activision.ru