

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ МУЗЕЕМ

ГЕРАЛЬД А. МАТТ

МАЙКЛ ХОЛЛЯЙН
ОЛЬГА СВИБЛОВА
СИМОН МРАЗ
АННА ИГНАТОВИЧ

Глава 1

МУЗЕЙ, ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ

*Нет попутного ветра для того,
кто не знает, в какую гавань он
хочет приплыть.*

Мишель де Монтень

В Австрии насчитывается порядка 1600 музеев. Когда речь заходит о музеях, невольно на ум приходит большая организация, где помимо директора в процессе работы музея участвуют профессиональные ученые, рестораторы, смотрители, технический персонал и экскурсоводы. На самом деле эта картина — только часть действительности. Спектр музеев Австрии включает в себя не только крупные федеральные, государственные и городские музеи, фонды и музеи, расположенные в замках, дворцах и монастырях, но также огромное количество больших и малых музейных объединений вплоть до организаций, состоящих из одного человека (т.н. «one-man museum»). Таким образом, понятие музея получает более распространенную интерпретацию — к музеям можно отнести кунстхалле (нем. Kunsthalle — «выставочный зал»), художественные ассоциации¹, художественные пространства, которые в своей деятельности перенимают некоторые функции музеев, тогда как от некоторых полностью отказываются. Так, кунстхалле, в отличие от традиционных музеев, не имеют собственных коллекций, вот почему на первое место в их работе

¹ Kunstverein — особый вид художественного объединения, существующий в немецкоязычных странах; в юридическом плане приравнивается к ассоциации и управляется избранным советом, состоящим из его членов; в отличие от музеев и галерей, является некоммерческой организацией, направленной на распространение и поддержку современного искусства.

выходит подготовка, дизайн и организация выставок. Художественные ассоциации, в свою очередь, нацелены на продвижение интересов своих членов за счет посредничества. Поэтому мы будем использовать термин «музей» или «выставочное пространство», подразумевая также культурные институты, которые лишь частично обладают функциями музеев.

Каковы функции и задачи музеев как учреждений культуры для общественности?

В целом их можно описать следующим образом:

- коллекционирование;
- сохранение;
- исследование;
- посредничество.

Более конкретно задачи того или иного музея формулируются в соответствии с его культурно-политической (далее — культурной) миссией. Часто она отражена в названиях музеев и указывает на его тематику, как, например, Технический музей, Художественно-исторический музей или Музей прикладного искусства.

Однако в большинстве случаев культурная миссия музея не так четко сформулирована и в большей степени основана на традициях и устоях. Отсутствие четко сформулированной культурной миссии ведет к политике, когда актуальное содержание коллекции не отражает политику музея. Например, когда музей дизайна демонстрирует современное изобразительное искусство. Четко сформулированная миссия, на базе которой музей выстраивает свою программную политику, позволяет не только создать четкий образ, но и преодолеть ложные и популистские общественные ожидания в отношении музея. Кунстхалле Вены, например, сформировал четкий Mission Statement благодаря трехлетнему контракту с пра-

вительством города Вены, который отражал задачу музея по продвижению международного современного искусства.

Каждый музей или выставочное пространство представляет конкурирующие ценности и культурные воззрения, сформированные на протяжении его существования. Они сочетают в себе различные факторы и, как говорил бывший куратор Музея Метрополитен Альберт Гарднер, имеют «гибридный характер». В постоянно меняющейся динамической среде музей не стоит на месте, а должен постоянно пересматривать свои функции и позиции и по-новому их формулировать.

Как место поклонения искусству, музей является его храмом; также он исполняет роль школы, будучи местом распространения информации и обучения. Музей — это также библиотека с его книгами и каталогами; магазин, где можно приобрести футболки и другую продукцию. Сочетая в себе выставочное пространство, кафе, магазин, музей становится местом проведения досуга. Как место создания современного искусства, музей функционирует как открытая студия; оказывая влияние на репутации художественных работ, музей служит мощным фактором ценообразования на арт-рынке. Благодаря все более усложняющимся и меняющимся декорациям выставок музею присущи некоторые черты театральности. В тех случаях, когда на первый план в работе музея выходят чисто научные цели, он становится в один ряд с университетом.

Четко сформулированная миссия, на базе которой музей выстраивает свою программную политику, позволяет не только создать четкий образ, но и преодолеть ложные и популистские общественные ожидания в отношении музея.

В рамках своей культурной миссии каждый музей должен решить, какие из этих функций нужно особенно выделить, а именно: будет ли это место досуга или учебы,

соответственно, нужно ли сделать упор на развлекательные или образовательные функции. Является научно-исследовательская деятельность приоритетной или же гораздо важнее для музея актуальная общественно-ориентированная выставочная деятельность? При этом речь идет не о категорическом выборе одного направления, сколько о поиске грамотного баланса. Именно от экономической, социальной, культурной и политической среды, а также от индивидуального направления музея зависит его успех или же неудачи.

Однако, если музеи хотят оставаться живой частью общества, они все меньше и меньше будут представлять себя как «темный и грязный мавзолей прошлого», но все чаще будут позиционировать себя в качестве места встреч, социального диалога и взаимодействия с культурными достижениями прошлого и настоящего. Это также означает, что выставки, архитектура и внешний вид музея будут отражать мировосприятие его аудитории и окружающей среды.

Вопрос о культурной миссии музея также подразумевает вопрос о характере экономической деятельности музея или художественной галереи.

Крайне важно понять, что музей — это компания, или, по-другому, хозяйствующий субъект, который участвует в различных экономических процессах.

Музеи — это компании, которые, по существу, предоставляют услуги в общественных интересах. Тем не менее речь идет об услугах, предоставляемых не частным сектором и не только с помощью частного финансирования, а через выполнение культурных заказов.

Таким образом, выставочные пространства, финансируемые за счет личных доходов, могут выполнять только определенные выставочные программы (в основном вы-

ставки с ограниченной научной ценностью и низкими затратами на разработку и реализацию) без общественной или государственной поддержки.

Выставочные пространства с серьезной современной программой и затратами на исследовательскую деятельность не могут финансироваться только из частных источников.

Все это требует принятия стратегических решений о размещении музея в культурном ландшафте:

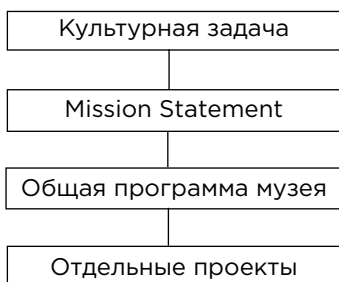
- Какие цели преследует музей, какова его культурная миссия?
- Четко ли определены цели (и задачи для каждого сотрудника) и Mission Statement?
- Существуют ли детальные планы для реализации желаемых целей?
- Какова целевая аудитория и знает ли музей об интересах, мотивации и образовательном статусе посетителей?
- Имеются ли существующие предложения для целевых групп? Насколько эффективны?
- Способствует ли внутренняя организация достижению целей?
- Способствует ли нынешняя организация внутреннему сотрудничеству между различными функциональными областями?
- Являются ли сотрудники достаточно опытными и образованными или они нуждаются в профессиональной поддержке в отдельных областях?
- Являются ли пространство и архитектурные условия подходящими для достижения цели?

Стратегические решения включают постановку долгосрочных целей и принятие решений о путях и средствах достижения этих целей (оперативных и краткосрочных). Стратегические решения учитывают будущее позиционирование музея, а также должны быть составлены в рамках

заданной концепции музея, однако могут быть адаптированы при определенных условиях.

Культурная миссия музея должна быть конкретизирована и преобразована в *Mission Statement*.

Исходя из этого необходимо разработать общую программу музея, включая планы финансирования на соответствующие периоды планирования. Впоследствии индивидуальные проекты для каждого музейного отдела должны определяться в соответствии с планом затрат и источниками финансирования и согласовываться с приоритетами музея в планируемый период.



Культурная задача определяется государственными органами и/или владельцем музея по закону, договору субсидии, другому правовому акту или согласно традиции или установившейся практике. *Mission Statement* вырабатывается руководством музея в соответствии с культурной задачей и с одобрения директивного органа. Общая программа музея также разрабатывается руководством музея в согласии с директивным органом, тогда как отдельные проекты — руководством музея непосредственно с кураторами.

Для принятия стратегических решений, которые затрагивают ключевые вопросы будущего бизнеса, например, стратегии расширения с точки зрения количества выставок, расширения пространства, бюджета и персонала, должны предоставляться достоверные данные и факты.

Только при наличии достоверной информации возможен ее анализ: устранение дефицита бюджета, изучение возможности для улучшения экономического потенциала и т.д., что позволяет тем самым лучше отвечать будущим требованиям. Вот несколько примеров информации, требуемой руководством музея для принятия ответственных решений, — это статистика доходов и посетителей, анализ структуры посетителей, исследование рынка, оценка экспозиции (от журнала посетителей до обзора прессы), план затрат и повышения квалификации персонала и многое другое.

В этом учебном пособии основным предметом исследования является выставочное пространство и сопряженная с ним деятельность, а также вспомогательные услуги, такие как музейное кафе и магазин. Подробно будут рассмотрены эффективность предоставления услуг, структурная организация музея и различные юридические формы, а также планирование проектов и контроллинг музейной деятельности. Вопросы, связанные со сбором, хранением и исследовательской деятельностью музея, будут лишь кратко освещены, поскольку они выходят за рамки этого учебного пособия.