



СБОРНИК ДОКЛАДОВ

**ТРЕТЬЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«КОРПОРАТИВНЫЕ МУЗЕИ СЕГОДНЯ»**

15 – 17 декабря 2016 года
Музей Мирового океана,
г. Калининград

Организаторы



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МУЗЕЙ МИРОВОГО ОКЕАНА

Генеральный партнер

Panasonic

При реализации проекта используются средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 68-рп и на основании конкурса, проведенного

Союзом женщин России

РЕЗОЛЮЦИЯ

Третьей международной конференции «Корпоративные музеи сегодня»

Калининград, Музей Мирового океана

15-17 декабря 2016 г.

15-17 декабря 2016 года в городе Калининграде состоялась Третья Международная конференция «Корпоративные музеи сегодня» (далее – Конференция), посвященная теме: «Укрепление аудитории корпоративного музея как стимул развития отрасли». В центре внимания участников мероприятия оказались инновационные подходы и успешные практики взаимодействия музея с посетителем.

Конференция была организована Российским комитетом Международного совета музеев (ИКОМ России) совместно в Музее Мирового океана, в партнерстве с компанией Panasonic. При реализации проекта были использованы средства государственной поддержки, выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 68-рп и на основании конкурса, проведенного Союзом женщин России.

Конференция объединила около 100 специалистов из корпоративных, ведомственных, государственных и частных музеев, а также представителей государственных органов власти, общественных организаций, коммерческих компаний и независимых экспертов, заинтересованных в развитии музейного дела. В мероприятии приняли участие специалисты из России, Германии и Голландии.

Структура Конференции состояла из следующих содержательных блоков:

- ▶ Пленарная сессия: «Корпоративный музей: привлекаем посетителей – меняем «имидж отрасли»
- ▶ Секция 1: «Роль мультимедиа в музейной практике и коммуникации с посетителем»
- ▶ Секция 2: «Проекты музея и интересы посетителей»
- ▶ Практический семинар: «Музей и брендинг территории»

В ходе двухдневной работы Конференции состоялось 22 выступления. В рамках семинара участники Конференции были разделены на четыре группы, которые выполнили практические задания с последующей презентацией своих работ.

Участники Третьей Международной конференции «Корпоративные музеи сегодня», учитывая опыт и рекомендации Первой и Второй конференций цикла, а также признавая, что

▶ На протяжении многих десятилетий корпоративные и ведомственные музеи занимались сохранением, изучением и популяризацией историко-культурного наследия своих предприятий, компаний и отрасли в целом. Они работают с материальными и нематериальными свидетельствами жизни общества, собирая уникальные образцы промышленного производства, науки и техники, описывая достижения в самых различных сферах деятельности, фиксируя документы и сведения о людях, сделавших большой вклад в развитие конкретной отрасли;

▶ Корпоративные музеи России занимают существенное место на музейной карте страны, соответственно, их коллекции и собрания являются частью культурного многообразия и наследия России;

▶ Корпоративные музеи отвечают внутренним задачам предприятия по укреплению корпоративного духа и ценностей, передаче знаний и воспитанию интереса и уважения сотрудников к своему делу;

▶ Корпоративные музеи служат эффективной площадкой для реализации образовательно-просветительских проектов, направленных на ознакомление посетителей, в частности молодого поколения, особенностями и достижениями различных отраслей промышленности, науки и техники, а также соответствующими профессиями;

▶ Корпоративные музеи создают и укрепляют положительный образ предприятия и отрасли в глазах широкой публики, тем самым способны играть важную роль в преодолении конфликтов и противоречий, имеющих в обществе из-за негативного опыта и неосведомленности о значимости тех или иных научно-технических разработок и промышленного производства в человеческой жизнедеятельности;

▶ Активное взаимодействие корпоративных музеев и общественных организаций способствует лучшему пониманию и формированию положительного отношения к предприятию со стороны местного сообщества;

▶ Корпоративные музеи могут способствовать развитию территории и формированию регионального бренда;

▶ Опыт работы корпоративных музеев представляет собой ценные знания и практики, которые могут быть заимствованы и адаптированы в государственных, частных и других типах музеев. Обмен идеями, выставками и реализация совместных проектов способствует развитию не только самих учреждений, но и музейного сообщества в целом;

▶ При недобросовестном отношении и утрате наследия, хранимого корпоративными музеями, не только сообщество, вовлеченное в деятельность компании или ведомства, лишится части своей истории и идентичности, но и государство столкнется с тем, что отдельные этапы развития отрасли исчезнут из летописи истории,

убеждены, что поддержка и развитие корпоративных музеев – общая задача корпораций, государства и профессионального музейного сообщества.

В связи с вышесказанным, участники Конференции **рекомендуют:**

ИКОМ России как организатору Конференции:

▶ Обратиться в Министерство культуры Российской Федерации с просьбой учесть при формировании федеральных нормативно-правовых актов о музеях и музейной деятельности особенности правового статуса и функционирования корпоративных и других негосударственных музеев,

▶ Распространить материалы Конференции (тексты и презентации докладов) среди участников мероприятия, а также разместить для общедоступного пользования на сайте ИКОМ России: www.icom-russia.com

▶ Продолжить проведение цикла конференций «Корпоративные музеи сегодня», расширяя географические границы и состав участников,

▶ Способствовать привлечению корпоративных музеев к участию в российских и международных музейных мероприятиях, интегрируя в профессиональное сообщество.

Учредителям корпоративных музеев:

▶ Оказывать поддержку своим музеям в реализации музейной деятельности, определенной законодательством Российской Федерации и с учетом специфики и ограничений предприятия;

▶ Обеспечивать открытость и доступность музейных предметов для широкой публики, в том числе посредством виртуального пространства, для продвижения уникального наследия своей компании/отрасли.

Органам исполнительной власти федерального и регионального уровней:

▶ Учитывать специфику корпоративных музеев при принятии нормативно-правовых документов, регламентирующих музейную деятельность,

▶ Содействовать корпоративным музеям и их учредителям в деле сохранения, изучения, актуализации и презентации предметов наследия, которыми они обладают.

▶ Оказывать методическую помощь и консультации корпоративным музеям в вопросах учета, хранения и реставрации музейных предметов, в том числе используя ресурсы государственных музеев как научно-методических центров (рекомендовать такие успешные примеры, как практика взаимодействия государственных музеев Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, в частности БУ «Музей геологии, нефти и газа», и корпоративных музеев промышленного комплекса региона);

▶ Оказывать поддержку корпоративным и государственным музеям в реализации совместных межмузейных проектов.

Текст Резолюции направить:


▶ в Министерство культуры Российской Федерации;

▶ в Союз музеев России;

▶ участникам цикла конференций «Корпоративные музеи сегодня» (2014-2016 гг.)

СОДЕРЖАНИЕ

КОРПОРАТИВНЫЙ МУЗЕЙ: ПРИВЛЕКАЕМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ – МЕНЯЕМ «ИМИДЖ ОТРАСЛИ».....	6-27
СТЕНВЕРС Б.	
Вызовы корпоративного музея: к кому он обращен и какое несет послание.....	7
БОГАТЫРЕВ С. Е.	
Включение предметов корпоративного музея в Музейный Фонд Российской Федерации и активная интеграция в музейное сообщество ...	12
ТИМОФЕЕВ А. П.	
Вторая жизнь ледокола «Ленин»	15
КОНДРАТЬЕВА Т.В.	
Взаимодействие бюджетного учреждения и корпоративных музеев	17
НИКИШИН Н. А.	
Субъекты и формы музейной коммуникации в пространстве корпоративного социума.....	21
КУЗНЕЦОВА Н. В.	
Музей как эффективный бизнес-инструмент корпорации.....	27
РОЛЬ МУЛЬТИМЕДИА В МУЗЕЙНОЙ ПРАКТИКЕ И КОММУНИКАЦИИ С ПОСЕТИТЕЛЕМ.....	30-52
ВИЗЕР Д.	
Цифровые технологии как средство повествования и способ вовлечения аудитории.....	31
СМИРНОВА И.В.	
Новые технологические решения Panasonic для современного музея	35
КОЩЕЕВА Е.А., ЛОШАК Ю.М.	
Музейная информационная система и миссия корпоративного музея	40
КУБАРЕВА О.И.	
Мультимедийные технологии в корпоративном музее как инструмент работы с посетителями.....	42
КЛОПОВА И.В.	
Наследие атомной отрасли: сохранение и популяризация.....	46
КИРЮХИНА И.П., СОБОЛЕВ Л.А.	
Принципы проектирования корпоративных музеев	50
ЩЕРБАКОВ С. В.	
Открытые и бесплатные аудиогиды – средство включения корпоративных музеев в туристическое пространство.....	52
ПРОЕКТЫ МУЗЕЯ И ИНТЕРЕСЫ ПОСЕТИТЕЛЕЙ.....	53-81
ИЛЬИНА Е.В., СМИРНЫХ Л.Л.	
Музейный предмет как объект предметной деятельности. Три проекта – три взгляда.....	54
ЧЕЧЕВИН Г.Б.	
Из опыта работы с новой аудиторией посетителей: на основе выставки «Секретные советские художники»	60
ХЕНКЕЛЬ М.	
Музейная Матрица® как инструмент развития музеев, ориентированных на посетителя	64
КУЗНЕЦОВ М.И.	
Молодежные образовательно-исследовательские экспедиции в корпоративные музеи наукоградов.....	69
КЛИМЕНТОВ В.Л.	
От музейной экспозиции к будущей специальности: профориентационные возможности современного корпоративного музея	77
КАРОВСКАЯ Н. С.	
Музейная академия в Ростовском кремле	80
МУЗЕЙ И БРЕНДИНГ ТЕРРИТОРИИ.....	83-92
ТРЕПАЛОВА А.Е.	
Северская домна: индустриальное наследие Урала как фундамент корпоративной культуры XXI века	84
ПРЯНИШНИКОВ Н.Е.	
Музей: определение культурного кода и брендинг территории	86
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	93



**КОРПОРАТИВНЫЙ МУЗЕЙ:
ПРИВЛЕКАЕМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ – МЕНЯЕМ
«ИМИДЖ ОТРАСЛИ»**

Вызовы корпоративного музея: к кому он обращен и какое несет послание¹

Бьорн Стенверс

Директор Фонда «Музеи Амстердама»

(Амстердам, Нидерланды)

Понравился ли Вам музей?

К кому обращается корпоративный музей и какое послание он несет? Данная статья призвана сделать вклад в изучение этого вопроса.

Отличаются ли чем-то корпоративные музеи от обычных? Корпоративный музей является частью компании и рассказывает о ней; точно так же городской музей раскрывает историю города, как если бы он был городским департаментом маркетинга. И тот, и другой управляют коллекциями (компании или города)². Музеи обоих типов должны реализовывать свою образовательную функцию.

Возможно, было бы полезно подойти к той истории, которую рассказывает музей, с другой стороны, посмотреть на нее с точки зрения того, какие приемы продвижения контента используются в коммерческих структурах³.

Понравилась ли Вам музейная экспозиция?⁴

Все музеи хотят, чтобы у их посетителей остались самые лучшие впечатления, причем это относится как к реальным визитам, так и к виртуальным. В Интернете сотрудники музеев создают виртуальную экспозицию для того, чтобы у людей была возможность увидеть музей в том случае, если они не могут посетить реальную экспозицию, но также с целью подготовить человека к посещению музея или дать возможность тем, кто уже был в нем, больше узнать о вопросах, которые их интересуют.

Можно ли в рамках виртуального музея предусмотреть какую-нибудь коммерческую составляющую? На что и как виртуальные посетители могут потратить деньги? В последние годы появилось несколько ответов на этот вопрос: онлайн продажа билетов, онлайн пожертвование, Интернет магазин, реклама (например, реклама спонсоров и партнеров музея), платные лекции и курсы. Есть прекрасный пример, который удалось найти в прошлом году: можно на сайте музея купить подарок ребенку, который на один день может стать хранителем коллекции (или животных в зоопарке). Естественно, вся коммерческая составляющая таких предложений является дополнительной, первичен же тот контент, который музей хочет сообщить своим посетителям.

Именно в этот момент важно получить ответ на вопрос, что аудитория музея думает о деятельности музея. Традиционный способ – это книга отзывов. Другой способ – это проводить опросы. В некоторых музеях сотрудники (или волонтеры) просят посетителей заполнить анкету, чтобы понять, что они ожидают увидеть или что они думают об увиденном. Последний тренд в музеях – это введение простейшего устройства, позволяющего ответить на вопрос: «Довольны ли Вы своим визитом?»⁵. Раньше эта система оценки использовалась в магазинах, банках и аэропортах, теперь она есть и в музеях. Обычно посетителю предлагается пульт с четырьмя кнопками: от «совершенно доволен» до «абсолютно недоволен». Некоторые из таких устройств позволяют публиковать все оценки в социальных сетях, другие используются исключительно для того, чтобы определить отношение людей к качеству услуг, которые они получили⁶.

1. Оригинал текста на английском языке см. в Приложении 1

2. Bonti, M., *The corporate museums and their social function: some evidence from Italy*. University of Pisa, Italy, Pisa: 2014.

3. Piatkowska, K. K. *The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company*. *The International Journal of the Inclusive Museum*, Volume 6, Issue 2, pp.29-37. 2014

4. Взято с сайта музея Ван Гора: <https://www.vangoghmuseum.nl/en/knowledge-and-research/like-to-know-whether-you-have-a-van-gogh>

5. HappyOrNot Ltd.: <https://www.happy-or-not.com>

6. HappyOrNot Ltd.: <http://ecowert.de/happyornot/besucherbefragung-museum-messe>

Корпоративные музеи, будучи частью коммерческой организации, потенциально обладают обширным инструментарием по изучению своей аудитории: здесь и широкое исследование аудитории, и проведение опросов среди определенных групп, и наблюдение, и тестирование услуг и продуктов, и многое другое, что можно заимствовать из маркетинговых стратегий головных компаний.

Музей и бизнес

Можно ли представлять товары и использовать коммерческие бренды в музеях? Российские музеи уже доказали, что готовы к сотрудничеству с бизнесом. В качестве примера можно привести Политехнический музей, демонстрирующий новые модели и опыты, которые предлагают различные компании⁷, или первую биеннале высоких технологий, которая проходила в Музее Москвы в 2015 году⁸. В рамках этой выставки различные компании демонстрировали свои разработки по самым разнообразным направлениям: техника для дома, спорт, дизайн, компьютерные игры. Несмотря на то, что в экспозиции были представлены товары широкого потребления, она не была похожа на рекламную акцию и, напротив, была построена с учетом требований к музейным экспозициям. Главной задачей этой выставки было представить жизнь мегаполиса в будущем. Другим примером может служить Музей Амстердама, где прошла выставка, посвященная столетию аэропорта «Скипхол», который ежегодно перевозит около 64 миллионов человек⁹. В рамках соглашения о сотрудничестве музей должен был составить летопись истории аэропорта, которую аэропорт мог бы использовать в маркетинговых целях. В частности, в рамках проекта были созданы: буклеты, выставка, постеры, сувенирная линейка, Интернет портал и многое другое¹⁰.

В 2016 году Музей Москвы и Музей Амстердама подписали соглашение о взаимопонимании, чтобы обмениваться опытом и знаниями¹¹. В рамках этого партнерства в 2018 году в Москве пройдет выставка «Футбол».¹² К проведению этой выставки вполне можно привлечь коммерческие компании, чтобы расширить ее аудиторию и привлечь тех, кто обычно не ходит в музей.

Музейная история, рассказанная в партнерстве с бизнесом

Последний тренд в России – это игровые образовательные (профориентационные) центры, которые знакомят с особенностями различных профессий. Такие центры располагаются в различных точках города, в них воссоздается инфраструктура города и различные учреждения. В начале программы дети открывают счет в Сбербанке и за время прохождения программы, помимо изучения различных профессий, они учатся зарабатывать и тратить деньги. Самые крупные сети таких центров: Kidburg¹³, Мастерславль¹⁴ и Кидзания¹⁵. Эти центры ежегодно принимают тысячи детей. Городской музей рассказывает детям историю города, Музей нефти и газа – о том, как получать энергию, не оказывая негативное воздействие на природу, музей воды – как сохранять водные ресурсы¹⁶. Являются ли указанные выше центры новыми конкурентами для музеев или у них можно чему-то научиться? Конечно можно использовать их опыт и наработки, но также можно работать с ними. Так поступил Музей современного искусства «Гараж» – он принял участие в проекте «Мастерславль»¹⁷. Каждое «учреждение» в этих маленьких городах брендировано той или иной компанией или организацией, и бизнес готов платить за это. Конечно, можно обсуждать стоит ли маленьким детям иметь дело со всеми брендами, которые там представлены, но музеи также могут входить в подобные проекты и рассказывать детям о себе, о той работе, которую они ведут. Ведь на самом деле нет никакой разницы между выставкой, посвященной столетию аэропорта «Скипхол» в Музее Амстердама и разделом «Кидзания», посвященном авиации. В музее дети узнавали, как аэропорт работает, что происходит при прохождении границы, по сути то же самое происходит и в Кидзании – дети учатся как летать на самолете, как диспетчер управляет полетами и многому другому.

7. <https://polymus.ru>

8. <http://mosmuseum.ru/exhibitions/p/biennale-vyisokih-tehnologiy-60-minut-v-zavtra/>

9. NOS: <http://nos.nl/artikel/2152140-bijna-64-miljoen-zo-veel-passagiers-zag-schiphol-nog-nooit.html>

10. Amsterdam Museum: <https://www.amsterdammuseum.nl/tentoonstellingen/100-jaar-schiphol>

11. Amsterdam Museum: https://www.amsterdammuseum.nl/sites/default/files/persbericht_samenwerking_moskou.pdf

12. <https://www.amsterdammuseum.nl/en/node/138>

13. <http://kidburg.ru/>

14. <http://www.masterslavl.ru/>

15. <http://www.Kidzania.ru>

16. <http://world-ocean.ru/en/>

17. http://www.masterslavl.ru/news/v-gorode-otkrylysa-muzey-sovremennogo-iskusstva/?sphrase_id=9329

Существуют и другие варианты работы музеев с коммерческими структурами. Если продолжать тематику аэропортов, то все большее количество музеев активно работают в зоне коммерческой торговли в аэропортах. Они открывают временные или постоянные выставки: Музей Муми-троллей в аэропорту Хельсинки¹⁸, подразделение Музея Филда в аэропорту Чикаго, Rijksmuseum в аэропорту «Скипхол», Египетский музей в аэропорту Каира. Некоторые музеи развивают в зданиях аэропорта коммерческую деятельность. Музей Стеделейк (Амстердам) организовал музейное кафе «Рамы» в зоне ожидания аэропорта «Скипхол»¹⁹, другой амстердамский музей – Музей науки NEMO открыл зону ожидания в том же аэропорту, в ней можно увлекательно провести время и подзарядить свой телефон, вырабатывая электричество с помощью тренажера²⁰. В аэропорту Шарль де-Голль можно познакомиться с музеями Парижа²¹, а в московском Шереметьево – с объектами культурного наследия города. Если говорить кратко, музеи учатся у коммерческих структур тому, как осуществлять свою миссию и продвигать бренд. И наоборот – коммерческие структуры (например, аэропорт) используют музеи, чтобы создавать образовательный продукт и формировать позитивный образ своего бренда.

Музей рассказывает о себе и своих коллекциях с помощью бизнеса

В рамках празднования столетия аэропорта «Скипхол» в здании аэровокзала были размещены различные информационные носители, подготовленные специалистами Музея Амстердама, которые рассказывали об истории аэропорта и содержали упоминания о музее (необходимо помнить, что ежегодно через аэропорт проходит около 64 миллионов человек); также был подготовлен специальный сайт, на котором были размещены все материалы²². Таким образом можно смело утверждать, что для музея это сотрудничество помимо всего прочего стало обширной «рекламной акцией».

Другим подходом может быть использование коммерческих продуктов для того, чтобы рассказать о музее и его коллекциях. Однако перед тем как идти на такое партнерство необходимо провести тщательное изучение и сопоставление брендов и тех ценностей, которые они несут, так как сотрудничество с некоторыми компаниями может принести непоправимый вред музею, и не всегда этот факт очевиден с самого начала. Rijksmuseum (Национальный музей, имеющий международное значение) выстроил достаточно сложные схемы взаимодействия с Хайнекен (Международная корпорация по производству пива, которая была создана в Нидерландах). В 2014 году Хайнекен выпускал бутылки пива с изображением картин из коллекции музея под наименованием «Амстердамское оригинальное»²³. Музей Ван Гога договорился с KLM о размещении изображений картин из коллекции музея на подносах для индивидуального питания пассажиров²⁴.

В качестве рекламы и для продвижения своего бренда музеи могут использовать кинокартины: именно это сделали Лувр в фильме «Код Да Винчи» или Музей естественной истории в фильме «Ночь в музее» (после выхода фильма посещаемость музея выросла на 20%)²⁵. Для музеев, у которых ресурсы на рекламу сильно ограничены, возможность фигурировать в кинокартинах – очень неплохой вариант для популяризации. Все, что требуется в таких случаях, это дать разрешение на съемку, контролировать соблюдение требований безопасности и быть внимательными к команде, которая снимает фильм.

Коммерческие структуры рассказывают о себе в музее

История некоторых музеев связана с коммерческими компаниями, которые их создали. Некоторые из них сохраняют свою связь с компанией (остаются ее частью), а некоторые – превращаются в совершенно самостоятельные единицы. Таким примером может служить Музей сумок и кошельков в Амстердаме; изначально он был связан с сетью супермаркетов «Dirk van den Broek»²⁶.

18. Muumi Museum: muumilaakso.tampere.fi

19. Schiphol Airport: <https://www.schiphol100jaar.nl/over/partners>

20. <https://www.nemosciencemuseum.nl/nl/over-nemo/nemo-op-schiphol/>

21. <http://parismusees.paris.fr>

22. <https://www.schiphol100jaar.nl/>

23. <http://www.marketingtribune.nl/design/nieuws/2014/10/heineken-presenteert-amsterdam-originals-met-rijksmuseum/index.xml>

24. <https://www.vangoghmuseum.nl/en/support-the-museum/our-sponsors-partners-and-benefactors/sponsors-and-partners>

25. New York Daily: <http://www.nydailynews.com/entertainment/night-history-hot-article-1.261604>

26. <https://fashionweek.nl/artikel/10aug16-bead-goes-voor-tassenmuseum-hendrikje-ook-zonder-gemeentelijke-subsidie>

Музеи используют другие музеи, чтобы рассказать о себе

Городские музеи рассказывают об истории города и зачастую переадресуют своих посетителей в другие музеи, чтобы интересующиеся могли подробнее узнать о какой-то специальной теме. Примером этому может служить экспозиция «ДНК Амстердама», которая отсылает посетителя к разным музеям города, если те захотят узнать о чем-то подробнее. Точно так же поступает корпоративный «Музей брильянтов» (Амстердам)²⁷.

Музейные работники обучают музейных работников

Некоторые музеи сотрудничают, чтобы обмениваться знаниями и опытом. В Сингапуре, Ростове Великом, Амстердаме и Москве для этой цели были созданы Музейные академии. Идея везде одинаковая – сотрудники обучают других сотрудников этого же или других музеев. В большинстве музеев есть достаточно профессиональные специалисты, чтобы обучать своих коллег; это позволяет экономить большие деньги на курсах повышения квалификации или приглашении преподавателей. В Ростове Великом уже на протяжении нескольких лет существует проект «Музейная пятница», в рамках которого раз в месяц все желающие могут бесплатно прослушать лекцию (которую читает сотрудник музея), встретиться с интересным культурным или общественным деятелем и прослушать музыкальный концерт. Каждый понедельник сотрудники музея (а с недавнего времени – и местные жители) учат английский язык. В музее Сингапура музейная академия оказалась настолько успешной, что для ее функционирования был создан отдельный департамент в рамках министерства культуры²⁸. Музейная академия Музея Амстердама сейчас переживает реформу: изначально она была ориентирована на то, чтобы повышать профессиональный уровень тех, кто работает на информационных стойках и продает билеты, теперь курс будет больше ориентирован на маркетинг, социальные медиа и продажи. Политехнический музей (Москва) пошел дальше – совместно с Высшей школой экономики, Академией Рейнвардт, Благотворительным фондом Владимира Потанина и ИКОМ России – в рамках магистерского курса «Прикладная культурология» была создана магистерская программа «Музейное дело» (с 2018 года она станет отдельным курсом), направленная на то, чтобы готовить новые кадры для музеев²⁹.

Музеи работают совместно

Совместная работа очень эффективна. Например, в Джакарте есть музей «Taman-Mini» – архитектурный ансамбль, представляющий архитектуру и известные памятники Индонезии. В многочисленных домиках, расположенных в парке, помещаются и коммерческие компании, и музеи³⁰. В Тампере (Финляндия) на территории старого фабричного здания расположились семь музеев, которые совместно решают вопросы маркетинга, оплаты коммунальных услуг и ряд инфраструктурных проблем³¹. Причем среди этих музеев есть как государственные, так и ведомственные, и корпоративные (Музей Nokia)³². Благодаря такому сотрудничеству комплекс «Vapriikki» стал всемирно известным и притягивает туристов.

Корпоративные музеи – это тоже музеи

У большинства глобальных корпораций, – таких как, например, IKEA³³, COCA-COLA³⁴, Apple³⁵, Mac Donalds³⁶, Harley Davidson³⁷ и Philips³⁸, – есть свои музеи. Главная проблема корпоративных музеев Нидерландов такая же, как и у российских – это их признание в качестве музеев. ИКОМ признает корпоративные музеи. В рамках этой организации существует Международный комитет денег и банковских музеев, а также Присоединенная организация – Международная ассоциация корпоративных коллекций современного искусства³⁹.

27. <https://diamonds-amsterdam.com/>

28. <https://www.nhb.gov.sg/culture-academy/about-us>

29. https://polymus.ru/eng/current_projects/learning.html

30. <http://www.tamanmini.com>

31. <http://vapriikki.fi/>

32. <http://www.nokiamuseum.com/>

33. IKEA: <http://ikeamuseum.com/en/>

34. Coca Cola Company Ltd.: <https://www.worldofcoca-cola.com/>

35. Apple Ltd.: <https://www.applemuseum.com/en/about-us>

36. Mac Donalds: <http://www.bigmacmuseum.com/#>

37. Harley Davidson: <http://www.harley-davidson.com/museum>

38. Philips: <http://www.philips.nl/en/a-w/philips-museum/>

39. <http://icom.museum/the-committees/affiliated-organisations/affiliated-organisation/international-association-of-corporate-collections-of-contemporary-art/>

На самом деле, посетителям не так важно пришли они в государственный музей или в корпоративный, иногда они даже не задаются этим вопросом. Сегодня они хотят получить сочетание образовательного продукта, интерактивных возможностей, коммерческих услуг и чего-то заслуживающего доверия. Именно поэтому крайне важно учиться друг у друга.

Как Вам понравился музей?

Это тот самый вопрос, который нам следовало бы задавать всем нашим посетителям. Корпоративные музеи одной ногой стоят в коммерческом секторе, а другой – в сфере культуры, поэтому они могут брать лучшее из обеих сфер (маркетинг и менеджмент, с одной стороны, и умение работать в сфере культуры, создавать культурный продукт – с другой). Лично я бы хотел поблагодарить корпоративные музеи за все то, чему я у них научился.



Включение предметов корпоративного музея в Музейный Фонд Российской Федерации и активная интеграция в музейное сообщество

Сергей Евгеньевич Богатырев

Директор Дирекции музейного фонда Российской Федерации

(Москва, Россия)

Корпоративные музеи появились в России еще в XVIII веке. Первыми корпоративными музеями можно считать музей образцов оружия при Тульском оружейном заводе (1724 г.), музей натуральной истории при Московском университете (1791 г.). В XIX веке музеи открывались при фабриках и производствах, при высших учебных заведениях. В XX веке, после национализации промышленности и частной собственности, корпоративные музеи при фабриках и заводах превратились в ассортиментные кабинеты предприятий, появились школьные и вузовские музеи.

В новое время после 1991 года в России началась массовая приватизация как обратный процесс советской национализации. Ассортиментные кабинеты предприятий также были приватизированы, хотя это произошло вопреки требованиям Закона Российской Федерации от 9 октября 1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре». Статья 44 Закона гласит: культурные ценности, хранящиеся в ассортиментных кабинетах, картинных галереях, не подлежат приватизации. При этом часть коллекций была утрачена, но многие коллекции сохранились и представлены сегодня в музеях корпораций, ведомств.

3 июля 2016 года был принят Федеральный закон №357-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». Вступление Закона в силу 1 января 2017 года влечет серьезные изменения в сфере музейного дела в России.

Ниже представлены выдержки из некоторых статей Закона, закрепляющих понятия и термины музейного дела и устанавливающих определенные требования к музеям.

Статья 3: музей – некоммерческое учреждение культуры, созданное собственником для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации, а также для достижения иных целей, определенных настоящим Федеральным законом;

музейный фонд – совокупность подлежащих государственному учету и постоянно находящихся на территории Российской Федерации музейных предметов и музейных коллекций, гражданский оборот которых допускается с соблюдением ограничений, установленных настоящим Федеральным законом.

Статья 5: Музейный фонд Российской Федерации состоит из государственной части Музейного фонда Российской Федерации и негосударственной части Музейного фонда Российской Федерации.

Музейные предметы и музейные коллекции, включенные в состав Музейного фонда Российской Федерации, могут находиться в государственной, муниципальной, частной или иных формах собственности.

Музеи, иные организации, физические лица, в собственности, во владении или в пользовании которых находятся музейные предметы и музейные коллекции, включенные в состав Музейного фонда Российской Федерации, обязаны обеспечить в порядке, установленном едиными правилами организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций, утверждаемыми федеральным органом исполнительной власти в сфере культуры (далее – единые правила):

- физическую сохранность музейных предметов и музейных коллекций, а также проведение реставрационных работ лицами, прошедшими в федеральном органе исполнительной власти в сфере культуры аттестацию на право их проведения в отношении музейных предметов и музейных коллекций в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в сфере культуры;

- безопасность музейных предметов и музейных коллекций, включая наличие присвоенных им учетных обозначений и охранной маркировки музейных предметов и музейных коллекций;

- учет музейных предметов и музейных коллекций, ведение и сохранность учетной документации, связанной с этими музейными предметами и музейными коллекциями.

Статья 6: музейные предметы и музейные коллекции подлежат государственному учету.

Статья 7: Собрание музея.

- музейные предметы и музейные коллекции, не включенные в музейный фонд Российской Федерации, подлежат учету, хранению и использованию в порядке, установленном едиными правилами учета и хранения.

- отражение музейных предметов и музейных коллекций на балансе музея (организации) не допускается.

Статья 25: Сделки с музейными предметами, включенными в негосударственную часть Музейного фонда РФ.

- регистрация совершения сделок с предметами, включенными в негосударственную часть. Собственник таких предметов обязан уведомить Минкультуры России о проведенных сделках. Реестр сделок является закрытой частью госкаталога;

- государство имеет преимущественное право выкупа музейных предметов при их отчуждении;

- при неисполнении обязательств собственника в отношении музейных предметов из негосударственной части, государство имеет право выкупа таких музейных предметов.

Статья 32: Ликвидация музеев.

- при ликвидации музея собственник музейных предметов обязан уведомить Минкультуры о ликвидации и о лице, принявшем обязательства в отношении переданных музейных предметов.

Статья 38: Ответственность за нарушение законодательства.

- физические и юридические лица, ответственность за несвоевременную постановку на государственный учет музейных предметов и музейных коллекций, подлежащих внесению в государственный каталог, и за достоверность сведений о них, несет руководитель музея или иной организации, в собственности и во владении которых они находятся.

Таким образом, регулятор в сфере музейного дела – Минкультуры России, распространяет действие данного Закона, помимо государственных и муниципальных, только лишь на те музеи, которые являются самостоятельными юридическими лицами (некоммерческими учреждениями культуры) и хранят предметы и коллекции, включенные в Музейный фонд Российской Федерации. Эти музеи должны обеспечивать нормативные требования по учету и хранению музейных предметов.

Ведомственные музеи, в основной своей массе, не отвечают на сегодняшний день критериям и требованиям Закона: не являются обособленными некоммерческими учреждениями культуры, хранимые предметы и культурные ценности находятся на балансе организации-собственника и подлежат налогообложению.

В 2016 году по заказу Минкультуры России была разработана Концепция развития музейного дела в Российской Федерации до 2030 года. В Концепции особое место уделено корпоративным и ведомственным музеям в рамках единой государственной политики в сфере музейного дела. Отмечается, что на сегодняшний день не ведется статистический учет ведомственных, корпоративных, общественных, частных и церковных

музеев, в которых хранится более 20 млн. музейных предметов. В силу ограниченного доступа в ведомственные музеи, они не в состоянии полностью использовать все способы развития музейного дела, не могут внести значительный вклад в формирование общего музейного пространства страны и культурного разнообразия региона. Корпоративные музеи создаются компаниями для формирования и поддержания собственного положительного имиджа, продвижения продукции, документирования истории предприятия. В фондах таких музеев могут находиться уникальные предметы, обладающие исключительной историко-культурной ценностью.

Концепцией определяются стратегические приоритеты деятельности корпоративных музеев:

- ▶ создание нормативно-правовых условий, организация и проведение экспертной оценки собраний ведомственных и корпоративных музеев на предмет выявления особо ценных памятников науки и техники, культуры и искусства;

- ▶ включение таких объектов-памятников в состав Музейного фонда Российской Федерации;

- ▶ кадровое обеспечение деятельности корпоративных музеев профильными специалистами;

- ▶ публичное представление корпоративных музейных коллекций как в госкаталоге, так и в виртуальном пространстве;

- ▶ создание и укрепление межмузейного партнерства, включение корпоративных музеев в культурно-познавательные туристические маршруты;

- ▶ вступление в общественные музейные объединения: Союз Музеев России, ИКОМ России.

Таким образом, корпоративные музеи, наряду с государственными, должны участвовать в развитии музейного дела в России, осуществлять образовательно-просветительские функции, популяризировать наследие своих отраслей, максимально взаимодействовать с государственными и муниципальными музеями в выставочных проектах, продвигать имидж своих предприятий внутри и за пределами страны.



Вторая жизнь ледокола «Ленин»

Александр Павлович Тимофеев

Директор Арктического Выставочного центра «Атомный ледокол «Ленин»

(Мурманск, Россия)

В последние десятилетия музеи претерпели значительные изменения, и среди прочего изменилась их модель взаимодействия с социумом. Согласно исследованиям, музей все чаще становится культурно- и социообразующим ядром различных территориальных единиц. Современные музеи активно устанавливают связи с различными общественными институтами, стремятся создавать новые технологии в области музейного дела, предлагать оригинальные варианты решения социальных проблем региона, оказывать влияние на его развитие. В связи с этим чрезвычайно возросла роль музейного проектирования, все больше внимания уделяется оригинальности интерпретации музейного собрания, аккумулярованию информации, а также выстраиванию диалога с посетителем.

Арктический выставочный центр «Атомный ледокол «Ленин» является подразделением ФГУП «Атомфлот» и единственным научно-просветительским учреждением музейного типа на Кольском полуострове в структуре ГК «Росатом». Атомный ледокол «Ленин» – первое в мире надводное судно с ядерной энергетической установкой – является уникальным инженерно-техническим и историко-культурным объектом. Атомоход был спущен на воду в 1957 году, а подъем государственного флага состоялся 3 декабря 1959 года, что и стало официальной датой рождения корабля, а также отправной точкой развития атомного ледокольного флота нашей страны. После этого, в течение тридцати лет, он обеспечивал навигацию на Северном морском пути и был выведен из эксплуатации в 1989 году. Лишь в 2009 году началось его преобразование в современный выставочный центр. В кратчайшие сроки он стал «визитной карточкой» Мурманской области и одним из самых посещаемых туристических объектов Кольского Севера.

Одной из первых задач, которые стояли перед коллективом Арктического выставочного центра, была оптимизация и модернизация традиционных музейных процессов, в частности – учетно-хранительской работы с помощью использования комплексной автоматизированной музейной информационной системы. Использование подобной системы позволяет высвободить рабочее время для работы по другим направлениям. Чрезвычайно важной задачей также являлось налаживание экскурсионной деятельности на борту атомного ледокола «Ленин», тем более, что он является, пожалуй, одним из самых сложных экскурсионных объектов во всем регионе. Задача Арктического выставочного центра – рассказать не только о ледоколе, его истории, трудовых буднях экипажа и тех людях, которые на нем работали, но и об атомном ледокольном флоте и арктическом судоходстве вообще, представить историко-культурное наследие атомной отрасли – одной из самых высокотехнологичных и наукоемких сфер народного хозяйства. В решении этого вопроса помогла разработка базовых методических пособий – паспортизация всех видов экскурсий, что позволяет поддерживать стандарт экскурсионного обслуживания. Экскурсии проводятся на русском и английском языках, разработан аудиогид на русском языке и идет создание аудиогидов на нескольких иностранных языках. Помимо этого, музей активно занимается продвижением своих услуг и своего бренда на туристическом рынке. Был принят ряд принципиальных решений:

1. Бесплатная фото- и видеосъемка на борту ледокола, так как каждый, кто публикует свои фотографии с атомоходом фактически занимается его популяризацией;
2. С той же целью были установлены минимальные цены на всю сувенирную продукцию, так как главной задачей является не получение максимальной прибыли, а привлечение новых туристов и повторные визиты тех, кто уже побывал на корабле;
3. Регулярное участие в туристических выставках и музейных фестивалях;
4. Постоянное сотрудничество с высшими учебными заведениями, которые готовят кадры для работы в сфере культуры и туризма, проведение музейной практики для студентов в Арктическом выставочном центре.

Эффективным средством привлечения туристов является участие в международных культурных проектах,

которые как правило широко освещаются в СМИ и привлекают публику из самых разных регионов России и из-за рубежа. В 2013 году на борту атомного ледокола «Ленин» в рамках пятой Московской биеннале современного искусства и Австрийского культурного сезона в России была открыта российско-австрийская выставка современного искусства «Ленин: Ледокол». Она проработала 4 месяца и после этого экспонировалась еще в Австрии и США. Также в рамках международного проекта «Арктик Экспо Центр – Атомный ледокол «Ленин» в рамках программы трансграничного сотрудничества был создан мультимедийный музейно-образовательный комплекс площадью около 300 кв.м., посвященный истории атомного ледокольного флота России, развитию Северного морского пути, климатическим и экологическим особенностям региона. После реализации проекта была устроена специальная презентация в формате семинара для представителей туристических фирм, чтобы ознакомить их с возможностями новой площадки. Повышению туристической привлекательности также способствовало признание Атомного ледокола «Ленин» объектом культурного наследия Федерального значения, которых на территории Мурманской области всего два.

Любой музей или учреждение музейного типа обладает определенными ограничениями, связанными, прежде всего, с требованиями обеспечения безопасности посетителей, коллекций и самого объекта, в котором располагается музей. В случае если это объект истории и культуры, то требования становятся еще строже. В связи с этим, многим учреждениям для того, чтобы распределить антропогенную нагрузку и привлечь больше людей на свои мероприятия, выходить на новые аудитории, необходимо проводить активную политику по проведению мероприятий вне своих стен. Для Арктического выставочного центра «Атомный ледокол «Ленин» решение этой проблем чрезвычайно важно, а так как он остается, прежде всего, кораблем, то его деятельность ограничивается еще и морским регистром. Поэтому, зачастую, работа на внешних площадках становится важнейшей задачей, и в первую очередь, это передвижные выставки. Беспрецедентным проектом такого рода стала выставка «Ледокол «Ленин». Первый атомный на Северном полюсе». Это единственная в мире музейная выставка, побывавшая на самой северной точке планеты, а с 2009 года она на борту современных атомных ледоколов выходит в каждый туристический рейс к Северному полюсу. Также эта выставка в течение почти двух лет (с 2013 по 2015 гг.) перемещалась по музеям Ленинградской области. Точно так же передвижная выставка «Атомный ледокол «Ленин» была подготовлена в 2013 году для государственных и муниципальных общеобразовательных учреждений и учреждений дополнительного образования и перевозилась из одного учреждения в другое вплоть до конца 2015 года. Также был подписан партнерский договор с комитетом по физической культуре и спорту администрации города Мурманска в соответствии с которым все учащиеся ДЮСШ и члены спортивных команд бесплатно посещают Атомный ледокол «Ленин», а символика музея появляется на всех спортивных мероприятиях города.

Все эти действия направлены на решение целого ряда задач, одна из которых построение устойчивого, узнаваемого бренда. Эффективной методикой является активное взаимодействие с представителями СМИ. Во все телеканалы и издания постоянно рассылаются пресс-релизы, они всегда приглашаются на все мероприятия, кроме того, ежегодно для сотрудников СМИ проводятся пресс-туры по ледоколу «Ленин», причем они всегда приглашаются вместе с членами семьи, что, несомненно, оказывает положительное влияние на их дальнейшую работу с Арктическим выставочным центром.

Немаловажным аспектом является работа с представителями власти различных уровней. Арктический выставочный центр всегда приглашает всех представителей власти посетить ледокол, никогда не отказывается принять гостей или членов делегаций; именно поэтому уже сейчас представители власти зачастую предлагают гостям провести встречу или переговоры на борту ледокола.

Такая активная деятельность и неуклонно возрастающий туристический поток привели к тому, что и окружающие объекты инфраструктуры начали изменяться к лучшему: приведена в порядок набережная, отремонтировано здание Морского вокзала, который в скором времени должен вновь открыть свои двери и начать принимать посетителей, благоустроен близлежащий сквер.

Все это ярко демонстрирует, что корпоративный музей, так же как и музей любого другого типа, способен оказывать целенаправленное влияние на окружающее культурное пространство и социально-экономическое развитие региона. Корпоративный музей должен принимать активное участие в работе по сохранению исторического наследия региона, и его задачей будет – сделать этот вклад как можно более весомым.

Взаимодействие бюджетного учреждения и корпоративных музеев

Татьяна Валентиновна Кондратьева

*Директор Музея геологии, нефти и газа
(Ханты-Мансийск, Россия)*

В докладе анализируется опыт взаимодействия бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и корпоративных музеев этого региона.

Динамичной, эмоциональной заставкой «Энергия Югры» в формате видеомэппинга открылась в 2014 году Первая конференция «Корпоративные музеи сегодня». При поддержке Правительства Югры конференцию организовали ИКОМ России, Музей геологии, нефти и газа и компания АСКРИН. Мы посвятили ее 50-летию промышленной добычи нефти в Западной Сибири и провели в нашем музее.

Почему именно в Югре? Почему мы стали «стартовой площадкой»? Возможно, потому что наш музей – один из самых молодых в России региональных музеев и был основан практически как ведомственный при Комитете по нефти, газу и минеральным ресурсам по инициативе геологической общественности при поддержке руководителей геологических и нефтегазодобывающих компаний Российской Федерации. Информация о Первой конференции была опубликована в журналах «Музей» и «Мир музея».

С начала 2000-х годов существует устойчивое выражение: «Югра – энергетическое сердце России». В первой половине 2016 года в Югре добыто 11 миллиардов тонн нефти. Открытие и освоение нефтегазовых месторождений Западной Сибири сравнимо с освоением человеком космического пространства: время, масштабность, ресурсы, перспективы. Край традиционной архаики, стойбищ и кочевий в течение жизни одного поколения превратился в ресурсно-индустриальную опору России, в регион правовых, экономических, социокультурных инициатив и инноваций. И это явление в мировой истории необходимо документировать, сохранить и транслировать современникам и будущим поколениям. Музей геологии, нефти и газа так определяет свою миссию: Вовлечение общества в сохранение индустриального наследия как ресурса мотивации прогресса.

На Конференции в 2014 году организаторы и участники впервые всерьез обратили внимание органов власти, музейного сообщества, руководителей компаний, общественности страны на невероятную значимость создания и развития корпоративных и ведомственных музеев. И всем стало очевидно, что эффективность деятельности «лица компании», коим является любой корпоративный музей, напрямую зависит от степени заинтересованности, неуспокоенности, харизмы руководителей музеев – людей, которые даже по должности в разных компаниях именуется по-разному. Нормативное регулирование деятельности таких музеев отсутствует. В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре еще в 2011 году был издан Приказ директора Департамента культуры «Об утверждении Положения о научно-методической деятельности государственных музеев в ХМАО – Югре». Согласно этому приказу, Музей геологии, нефти и газа стал методическим центром для определенной группы музеев Югры: ведомственных, общественных и частных музеев.

Следует подчеркнуть, что среди перечисленных музеев, требующих проведения паспортизации, нет корпоративных музеев. В 2011 году чиновники Департамента культуры Югры еще не разделяли ведомственные и корпоративные музеи, между которыми, на самом деле, по убеждению Николая Алексеевича Никишина, существует «тонкая грань».

Свою работу в этом направлении мы начали с составления реестра корпоративных музеев. Наши запросы, признаться, вызвали опасение и настороженность у ряда руководителей компаний. Мы благодарим музеи компаний, которые первыми появились на Карте корпоративных музеев

Югры и очень рады появлению на ней новых объектов.

Самые прогрессивные музеи компаний:

ООО «Газпром трансгаз Югорск»;

Музей истории ООО «Газпром трансгаз Сургут»;

ОАО «Сургутнефтегаз»;

Музей истории предприятия АО «РН-Няганьнефтегаз» ПАО «НК «Роснефть»;

Экспозиция истории ОАО «Варьеганнефть»;

Музей моста государственного предприятия ХМАО – Югры «Северавтодор»;

Музей истории Сургутской ГРЭС-2 «Филиал Сургутская ГРЭС-2» ПАО «Юнипро».

На территории округа по данным 2016 года работает 24 корпоративных, ведомственных и общественных музея (фактически, их более 60).

Для систематизации полученной информации и возможности более оперативной и эффективной совместной деятельности мы разработали информационные карты корпоративных музеев, в которых отражены статус музея, дата основания, контактные данные, наличие интернет-ресурса, формы работы с посетителями и другие важные данные.

А что же мы предложили нашим партнерам?

Для начала – наши информационные ресурсы: официальный сайт Музея геологии, нефти и газа <http://www.muzgeo.ru>, публикации в региональном научно-популярном журнале «Кристалл», учредителем и издателем которого является наш музей. С 2011 по 2016 год вышло 11 публикаций о корпоративных музеях, и не только нашего региона.

Во исполнение поручения губернатора Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и заседания Общественного совета при Департаменте культуры сотрудниками МГНГ была подготовлена информация о корпоративных и ведомственных музеях округа для размещения на объединенном портале «Музеи Югры» – <http://www.hmao-museums.ru/>. Сегодня здесь представлены 19 музеев нефтегазового, энергетического, транспортного, строительного секторов экономики, природоохранных учреждений, ведомств министерства внутренних дел, министерства чрезвычайных ситуаций и министерства здравоохранения и социальной защиты.

Одна из главных задач нашего музея как методического Центра корпоративных музеев – создание единого информационного поля, которое будет способствовать созданию положительного имиджа отрасли ТЭК и даст полное представление об истории ее становления и основных направлениях ее деятельности. Но, как видно из перечня ведомств, мы работаем со всеми музеями, представляющими культурный и социально-экономический ландшафт нефтегазового региона.

Первым шагом к определению направления совместного движения стало знакомство с экспозициями, условиями работы, опытом проведения социально-значимых мероприятий. Начиная с 2013 года, мы с Натальей Львовной Сенюковой, заместителем директора по научной работе, посетили более 10 корпоративных музеев Югры.

Профессиональный диалог с сотрудниками корпоративных музеев стал возможен благодаря доверию и открытости сотрудников музеев, желанию сделать свои музеи еще более значимыми, более интересными. Мы получили представление как о бесценном опыте, так и о проблемах, которые каждый сотрудник корпоративного музея старается решить – зачастую в одиночку. Мониторинг деятельности корпоративных музеев позволил выявить наличие предметов фалеристики, письменных и изобразительных источников, предметов вещевого фонда и истории техники, обладающих культурной ценностью. Эти предметы являются свидетельствами промышленного освоения территории севера Западной Сибири, создания ведущего энергетического региона Российской Федерации – Югры.

К сожалению, существует ряд проблем. Учет предметов музейного фонда не ведется или не соответствует требованиям Инструкции по учету и хранению музейных ценностей, находящихся в государственных музеях. Уникальные предметы публикуются с грубыми нарушениями: 1) использование скотча для фиксации крепления предмета поверх основного красочного слоя; 2) использование силикатного клея для крепления предметов

на бумажной основе; 3) экспонирование орденов, имеющих в составе драгоценные металлы, в витрине без локальной сигнализации.

В качестве методической помощи кроме устных консультаций мы предоставляем нашим коллегам разработанные Музеем геологии, нефти и газа методические рекомендации и пособия, технологические карты.

Мы отмечаем и несомненные преимущества корпоративных музеев: например, возможность более активной работы детской аудитории с музейными предметами. Интервьюирование – очень важная составляющая в процессе комплектования музейного фонда и его атрибуции. Более открытое, доверительное отношение к представителям музея своей компании, позволяет получить больше информации. Возможность увидеть свои предметы, переданные в музей, мотивирует на новые дарения. При смене места жительства, ухода из жизни работников компании, ветеранов, происходят первые передачи, дарения предметов в корпоративные музеи. Работа со сдатчиками более оперативная и результативная.

Наш музей достаточно молодой, у нас еще «свежи в памяти» этапы образования и становления и, как следствие, – понимание проблем корпоративных музеев.

Объединенные целью сохранения индустриального наследия как неотъемлемой части российской и мировой культуры, мы строим совместную деятельность не по принципу решения проблем, а по принципу общих перспектив. Мы предлагаем корпоративным музеям будущее. Будущее для предметов и коллекций, будущее для посетителей.

Именно поэтому Музей геологии, нефти и газа принял участие, а в итоге стал победителем Конкурса на поддержку программ межмузейного сотрудничества Благотворительной программы «Музейный десант» Благотворительного фонда Владимира Потанина, представив проект «Научно-практический семинар «Публикация музейных предметов в корпоративном музее». В семинаре приняли участие 17 сотрудников корпоративных и ведомственных музеев и 7 сотрудников государственных музеев Югры. Наш Музей как научно-методический центр впервые предоставил уникальную возможность сотрудникам корпоративных музеев повысить профессиональные компетенции в деле сохранения музейного фонда.

Первыми учителями музейного дела для наших партнеров стали: Николай Алексеевич Никишин, теоретик и практик музейного дела, эксперт и независимый консультант в области музейного проектирования, по словам коллег из Политехнического музея – «поэт музея». Светлана Геннадьевна Зуева – заведующая отделом формирования музейного собрания и методики фондовой работы Политехнического музея. Вместе с главным хранителем фондов нашего Музея в рамках семинара провели практическое занятие – презентацию хранения музейных предметов в фондохранилище Музея геологии, нефти и газа, познакомили с формами закрытого и открытого хранения музейных фондов. Стелла Гургеновна Морозова – руководитель направления по региональным и межмузейным связям, ученый секретарь Политехнического музея, рассказала о формах публикации музейных предметов и о выявлении памятников науки и техники. Евгений Николаевич Трындин, главный эксперт, продолжил лекцию о памятниках науки и техники на примере уникальных предметов нашего музея. Участники семинара подчеркнули актуальность этой темы, так как в фондовых собраниях корпоративных и ведомственных музеев хранятся и экспонируются предметы истории науки и техники: от телефонных аппаратов до нефтегазового оборудования.

Все участники по итогам успешно пройденного тестирования получили удостоверения государственного образца о краткосрочном повышении квалификации по программе «Основы музейного строительства и актуальные проблемы музейной практики». В раздаточный материал вошли Методические рекомендации по учету, хранению, движению и экспонированию музейных предметов, нормативно-правовые документы по организации музейной деятельности.

В октябре 2016 года наш Музей стал первым учреждением культуры Югры, принявшим участие во Всероссийском Фестивале науки. Очень приятно, что в открытии этого интересного, значимого праздника, наряду с представителями органов власти Югры, города Ханты-Мансийска, представителями руководства нефтегазодобывающих компаний, были и наши коллеги – представители корпоративных музеев. Учитывая территориальную удаленность, это имеет особое значение.

Особенно престижным в канун празднования 25-летнего юбилея флагмана отечественной нефтяной промышленности ПАО «ЛУКОЙЛ» стало открытие выставки «ЛУКОЙЛ – энергия на благо человека», которую наши партнеры привезли из Москвы буквально перед представлением ее в Государственном Кремлевском дворце. Презентацию выставки в рамках Фестиваля науки провел начальник музея компании «ЛУКОЙЛ» (г. Москва) Сергей Владимирович Сергеев. Музею геологии, нефти и газа был подарен конверт с гашеной почтовой маркой «ЛУКОЙЛ» и значок «25 лет ЛУКОЙЛу».

Сегодня о компании «ЛУКОЙЛ» знает вся страна, но об истории появления и стремительного развития компании известно не многим. О том, как государственный нефтяной концерн «ЛангепасУрайКогалымнефть» стал ПАО «ЛУКОЙЛ», кто стоял у истоков создания, кто работает на благо крупнейшей негосударственной компании страны сейчас, узнали посетители Музея, геологии, нефти и газа.

Одна из ближайших перспектив совместной деятельности – Фестиваль корпоративных музеев – проект Музея геологии, нефти и газа и корпоративных музеев Югры, направленный на популяризацию деятельности музеев компаний, привлечение внимания к деятельности таких музеев как недооцененного ресурса музейной сети региона и страны в целом.

Интеграция корпоративных музеев в музейное сообщество возможна при координирующей роли государственного музея, каким сегодня является Музей геологии, нефти и газа, при обоюдной заинтересованности и профессиональном взаимоуважении сотрудников всех музеев.

Музейная Вселенная должна пополниться яркими созвездиями корпоративных музеев.



Субъекты и формы музейной коммуникации в пространстве корпоративного социума

Николай Алексеевич Никишин

Независимый эксперт
в области музейного проектирования
(Москва, Россия)

Ставшее фактически ежегодным проведение под эгидой российского национального комитета ИКОМ конференций, посвященных проблематике корпоративных музеев, свидетельствует о начале процесса осознания нашим профессиональным сообществом важного места и особой значимости этой оставшейся долгое время почти не замечаемой и недооцениваемой группы музейных организаций.

Привлечение широкого внимания к корпоративному сегменту музейного универсума обусловлено несколькими обстоятельствами. Среди них: наблюдающееся в последние годы смещение общественного интереса от глобальных и всеобщих к местным и субъективным явлениям и факторам культурного и социального развития; выход на ведущие позиции представителей новой генерации руководителей, политиков и практиков музейной деятельности, свободных от прежних шор, снобизма и стереотипов; появление у экспертного

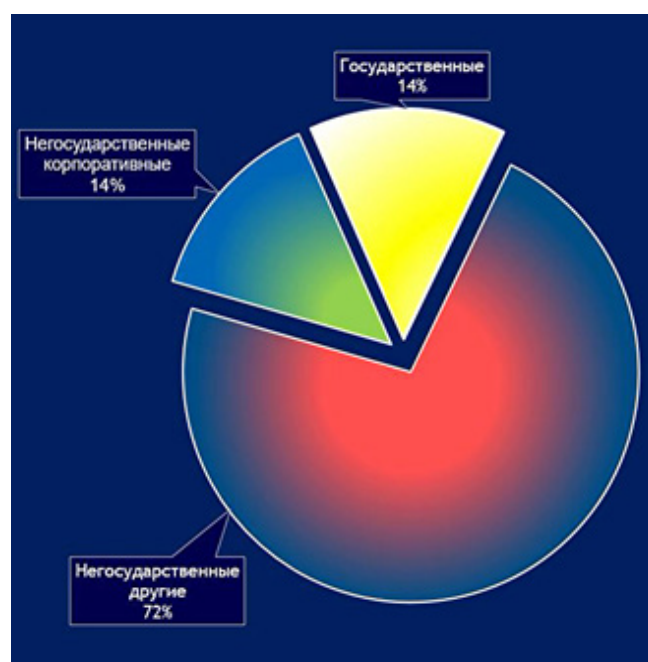


Рис. 1. Музеи России

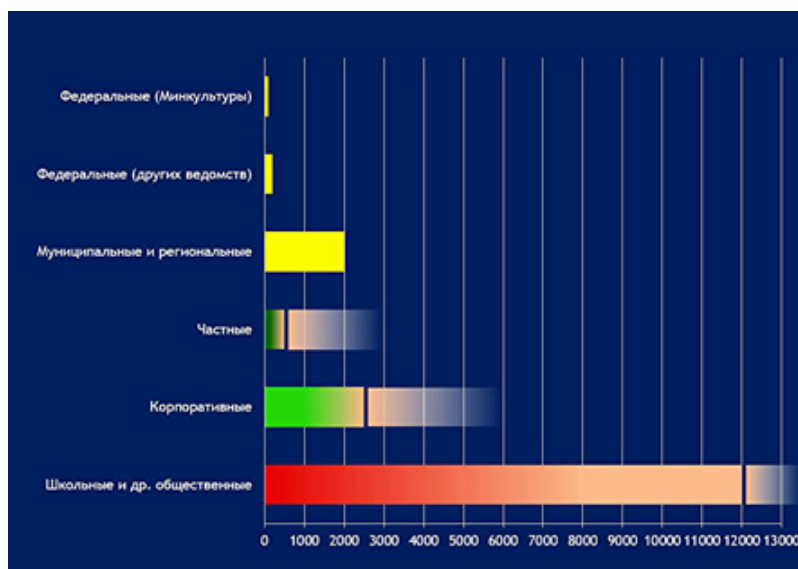


Рис. 2. Самые многочисленные группы российских музеев

сообщества новых возможностей отслеживания и анализа явлений и событий, происходящих в глубинных слоях культурной сферы.

Благодаря сетевой журналистике, достигшей в последние годы небывалого развития, сквозь строки официальной печати стала проступать совершенно новая по объему, очертаниям и композиции картина российского музейного мира. Обнаружилось, что находившая ранее вполне достоверное, как многим казалось, отображение в госстатистике часть российских музеев, служившая объектом основополагающих научных обобщений, политических установок и программных

разработок, фактически составляет небольшую вершину огромного музейного айсберга. Стало очевидным, что с не меньшей репрезентативностью и результативностью аналогичные теоретические и прикладные построения могли бы формироваться на базе почти не учитываемых официальной статистикой, но количественно более масштабных массивов данных, относящихся к таким категориям музеев, как школьные, вузовские, войсковые и, наконец, корпоративные. По нашим оценкам, в настоящее время количество корпоративных музеев в России превосходит суммарное количество музеев муниципальных, региональных и федеральных (различных ведомств, в том числе Минкультуры), составляя более 2,5 тысяч. Эта цифра получена на основе экстраполяции имеющихся в некоторых регионах страны более или менее полных музейных реестров. По этим данным (с отдельными уточнениями) в Москве – более 200 корпоративных музеев, в Санкт-Петербурге – более 100, в Свердловской области – более 80, в Московской области – более 70, в Республика Башкортостан – более 60, в Республике Татарстан – более 60, в Пермском крае – более 50; в Челябинской области – более 50, в Омской – более 40, в Ярославской – более 40, в Республике Коми – более 30, в Республике Крым и в Севастополе – более 30, в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре – более 30, в Ленинградской области – более 30, в Самарской – более 30, в Саратовской – более 30, в Томской – более 30, в Вологодской области – более 20, в Волгоградской – более 20, в Приморском крае – более 20 корпоративных музеев.

В далеко не полном рабочем банке данных, пополняемом от случая к случаю преимущественно из новостных источников, на начало 2017 года нами зафиксировано более 1,5 тысяч российских корпоративных музеев. Группами по несколько десятков, иногда сотен музеев, они представляют около 30 секторов народного хозяйства страны. Более чем по 100 корпоративных музеев имеют комплексы компаний: (1) творческих индустрий, (2) системы здравоохранения, (3) финансово-кредитной сферы, (4) нефтегазового сектора, (5) энергетики, (6) военно-промышленного комплекса, (7) общего машиностроения; (8) транспортного машиностроения, (9) железнодорожных сообщений; (10) других видов транспорта, дорожного и коммунального хозяйства; (11) легкой и пищевой промышленности.

Приведенные цифры кому-то покажутся неожиданными, поэтому во избежание недоразумений напомним



Рис. 3. Музеи, действующие в интересах своих социумов

дефиницию корпоративного музея. Это понятие подразумевает более или менее институализированный феномен общественного сознания сообществ, объединенных признаком принадлежности их членов к конкретной организации (предприятию, фирме, компании), обладающих автономией в формировании собственной системы ценностей, внутренних коммуникаций, моделей деятельности и стратегий развития и использующих этот феномен в качестве инструмента их сохранения, расширения возможностей общих для этих сообществ механизмов памяти, рефлексии, видения настоящего, предвидения и конструирования будущего, самоидентификации, самовыражения и коммуникации на основе специфической семиотической системы, знаками и символами которой служат предметы.

Обратим внимание на акцентированную в данном определении связь музея (в данном случае корпоративного) не с абстрактным (как в некоторых других известных дефинициях музея) обществом, служению которому он призван, а с конкретным, в данном случае корпоративным, социумом, порождающим и использующим музей в своих жизненных интересах. Это обстоятельство объясняет многие специфические черты корпоративных музеев, в том числе их преимущества (инновационный характер формирования и модернизации, свобода от внешнего давления и формальных ограничений развития, целостность структуры, способность к циклическому развитию) и слабые стороны (обусловленная рыночными факторами неустойчивость ресурсного обеспечения; связанная с ведомственными барьерами информационная изоляция, наконец, слабая защищенность от некомпетентных решений руководства компаний).

Степень органичности взаимоотношений музеев с различными социумами представляются важной основой закономерных различий, наблюдаемых в существующем многообразии музейных структур и организаций. Эти различия типологически соответствуют следующим социально дифференцированным категориям: 1) музеи человечества, 2) музеи континентальных сообществ, 3) музеи цивилизаций, 4) музеи общенациональных сообществ, 5) музеи конфессиональных сообществ, 6) музеи этнических сообществ, 7) музеи социально-политических объединений, 8) музеи сословных сообществ, 9) музеи отраслевых и профессиональных сообществ, 10) музеи региональных сообществ, 11) музеи городских сообществ, 12) музеи локальных сообществ, 13) **музеи корпоративных сообществ**, 14) музеи коллективов, 15) музеи неформальных групп, 16) музеи коммун, 17) музеи семей, 18) персональные музеи.

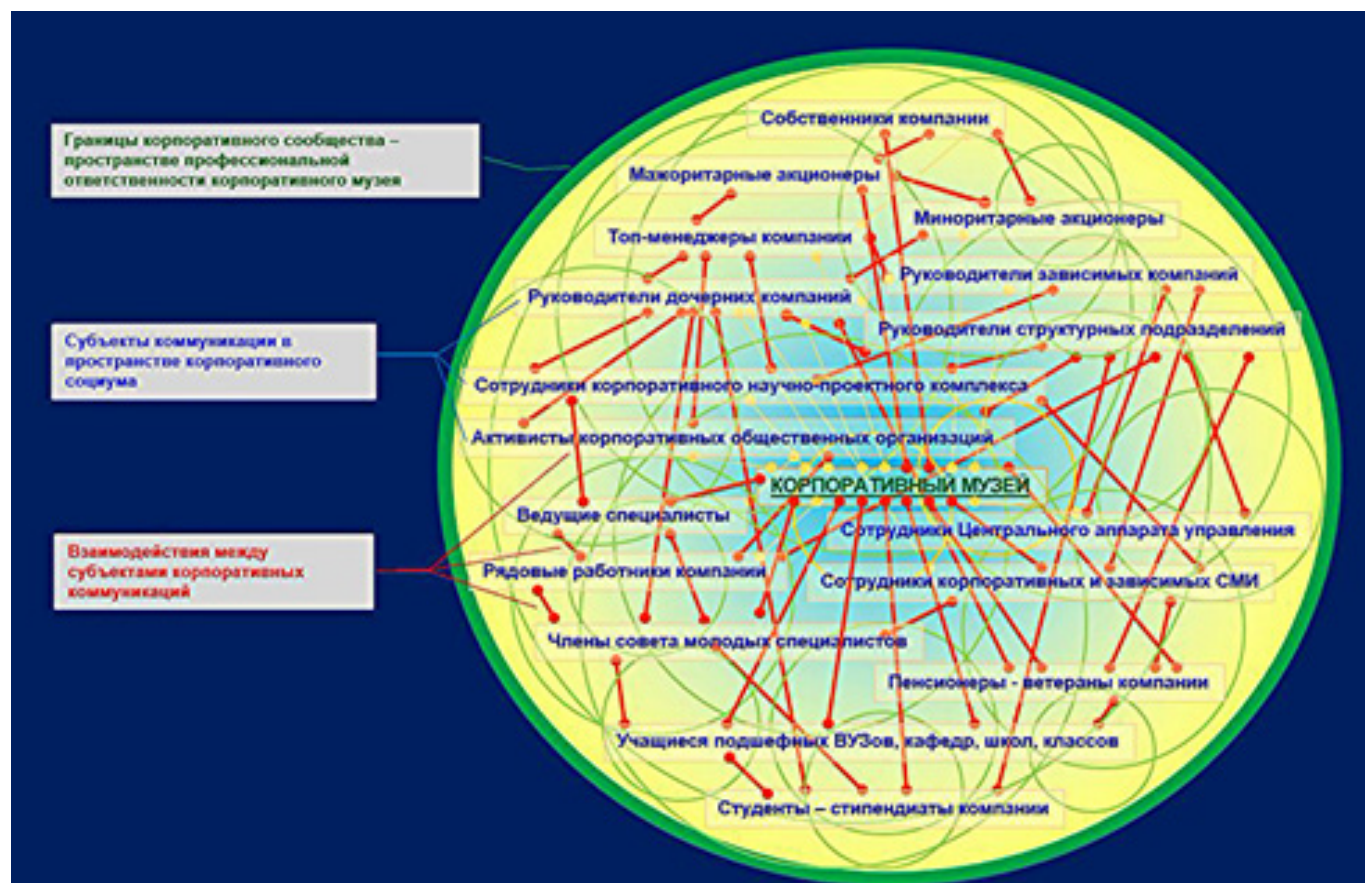


Рис. 4. Структура корпоративного социума

Социологическая типология музеев, подразделяющая их на категории, относящиеся к разным видам социальных общностей, дает возможность при решении конкретных аналитических и проектных задач задавать адекватные им критерии и параметры. Так для сравнительной оценки посещаемости разных музеев оказывается наиболее целесообразным апеллировать не к абсолютным, а к относительным величинам, например, к процентному отношению числа реальных посетителей конкретных музеев к общей численности представителей тех социумов, **чьими** эти музеи являются. С таких позиций в приведенном выше списке категорий музеев могут быть выделены три группы: группа А (пп. 1-6) музеев с относительно низкой посещаемостью – в лучшем случае до 10% от численного состава соответствующих социумов; группа В (7-12) музеев со средней посещаемостью – иногда до 100%; группа С (13-18) музеев с высокой – часто более чем стопроцентной – посещаемостью. Таким образом, социологический подход позволяет получить некоторые нетривиальные ответы на поставленные нашей конференцией вопросы об укреплении и расширении аудитории корпоративных музеев.

Осмысленное позиционирование в системе взаимодействия с различными сообществами представляется необходимым не только для обоснованного выбора критериев оценки эффективности музейной работы, но и для решения ряда других важных задач, таких как: конкретизация формулировок социальной миссии музеев, оптимизация их функциональных моделей, фиксация ценностных оснований и целевой ориентации музейных проектов, выверенная система организации общественных связей музеев, обоснованное ранжирование целевых аудиторий.

Разумеется, музей может и иногда должен привлекать в свои стены дополнительные категории посетителей – при условии, что увеличение посещаемости будет достигнуто без ущерба интересам его собственной, главной целевой аудитории. В музее компании ее образуют члены корпоративного сообщества, в других музеях – представители соответствующих им социумов. Для обращения корпоративных музеев к социумам иных категорий музеев необходимы весомые причины. Они могут быть связаны с экспансионистской рыночной политикой компании. В этом случае корпоративные музеи становятся подобны фирменному магазину. В других ситуациях, обращаясь к внешним сообществам, музей руководствуется соображениями выживания, самосохранения. Он, например, может искать для себя дополнительную, резервную или спасительную социальную нишу, когда компания сталкивается с серьезными экономическими проблемами. Бывает, что в условиях кризиса, угрозы банкротства и ликвидации компании ее музей (или его коллекция) поглощается музеем другой корпорации, ведомственным, муниципальным или государственным музеем. Примеры: получивший в 2002 году статус Муниципального учреждения культуры Павлово-Посадского муниципального района Московской области Музей истории русского платка и шали (бывший Музей Павлово-Покровской фабрики); Объединенный Музей Гражданской авиации в Санкт-Петербурге, образовавшийся в 1993 в результате слияния музеев Академии гражданской авиации и Музея аэропорта Пулково; Музей Императорского фарфорового завода, ставший в 2001 году отделом Государственного Эрмитажа.

Необходимость концентрации усилий на решении задач сохранения и развития корпоративного социума требует повышенного внимания к его социальной, профессиональной, административной, возрастной и иной структуре.

В отношениях между элементами социума, порой разнонаправленными, кроются противоречия, способные оказаться фатальными для судьбы компании. Поэтому так важно рассмотрение корпоративного социума как музейной целевой аудитории, состоящей из множества более узких целевых групп. С каждой из них или с их звеньями и комплексами могут быть соотнесены те или иные формы и технологии музейной коммуникации. Среди ее основных субъектов выделяются **приоритетные** (обязательные) и **факультативные** (желательные).

В первую категорию входят: 1) собственники, мажоритарные и миноритарные акционеры компании; 2) топ-менеджеры корпорации, руководители дочерних и зависимых компаний; 3) персонал центрального аппарата управления, сотрудники управляющей компании; 4) руководители структурных подразделений, ведущие специалисты; 5) сотрудники корпоративного научно-проектного комплекса; 6) преподаватели корпоративных учебных центров; 7) активисты и члены корпоративных общественных организаций; 8) рядовые сотрудники корпорации, дочерних и зависимых компаний; 9) работники корпоративных и зависимых СМИ; 10) руководители, активисты, члены ветеранских организаций; 11) руководители, активисты, члены

корпоративных молодежных организаций; 12) учащиеся подшефных ВУЗов, факультетов, кафедр, школ, классов; 13) сотрудники корпоративных благотворительных фондов; 14) грантополучатели и стипендиаты компании; 15) устойчивые группы потребителей продукции и услуг компании.

Вторая категория – это: 1) потенциальные потребители продукции и услуг компании; 2) потенциальные акционеры; 3) потенциальные сотрудники компании – учащиеся специализированных учебных заведений; 4) школьники – возможные абитуриенты специализированных учебных заведений; 5) руководители предприятий, являющихся стратегическими партнерами компании; 6) специалисты предприятий – конкурентов компании; 7) руководители и лидеры мнений населенных пунктов и регионов присутствия компании; 8) представители отраслевых, локальных, региональных и федеральных СМИ; 9) семьи сотрудников компании; 10) дети сотрудников компании; 11) учащиеся и педагоги школ, в которых обучаются дети сотрудников компании; 12) жители населенных пунктов, регионов и стран присутствия компании; 13) туристы из других стран и регионов; 14) VIP-гости регионов присутствия компании.

Анализ форм коммуникаций между названными выше субъектами, проведенный на материале нескольких сотен предприятий, позволяет пунктирно наметить эволюционные ступени, которые феномен корпоративного

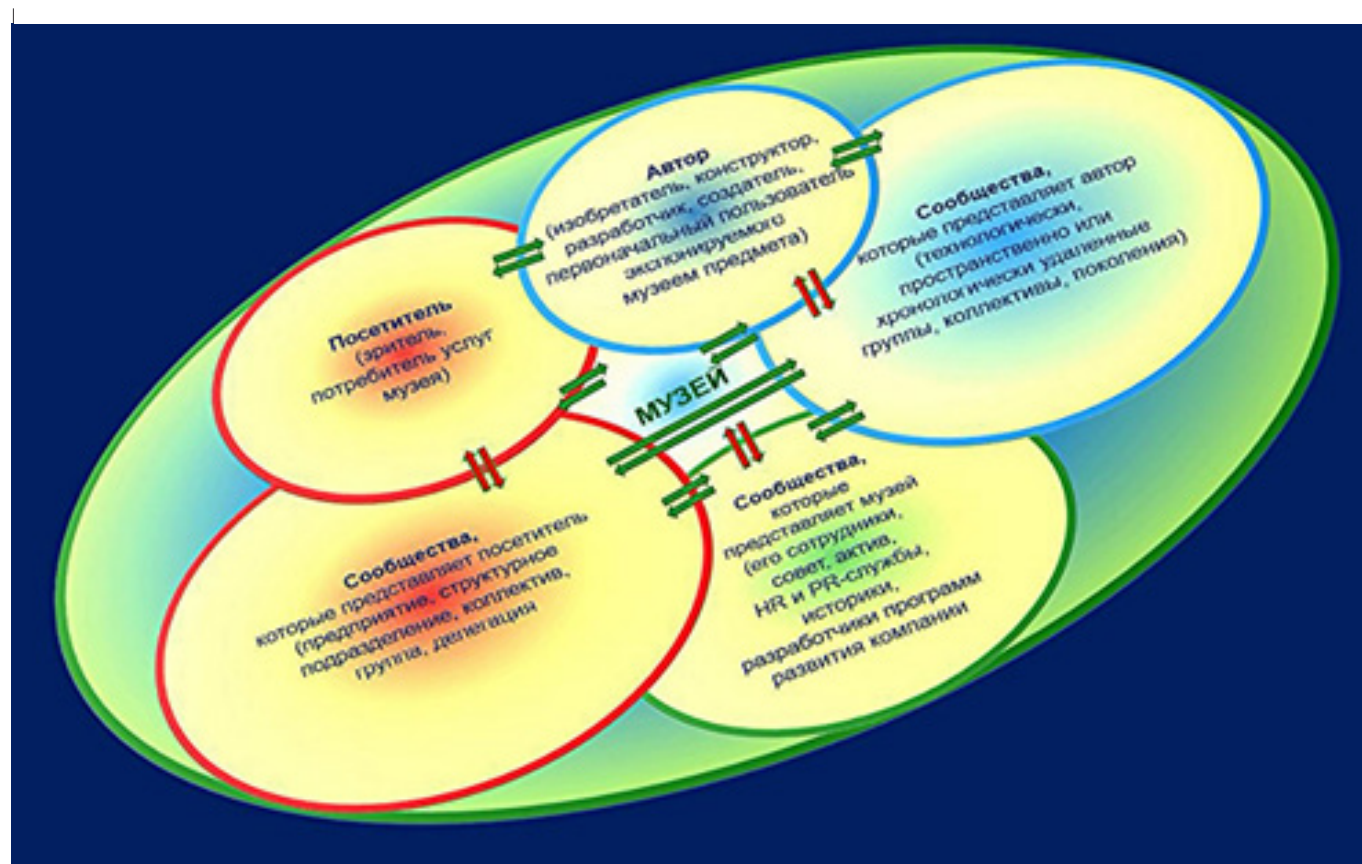


Рис. 5. Схема интерактивных связей в пространстве корпоративного музея

эволюционной спирали корпоративного музея на данном этапе исследования вырисовываются два больших витка – два уровня становления корпоративного музея: **домузейный и музейный**.

К первому, домузейному уровню относятся протомузейные формы коммуникации, такие как: галереи портретов основателей и бывших руководителей компании; доски почета героев и передовиков производства; комплексы произведений декоративного и монументального искусства в приемных, во входных зонах, вестибюлях и фойе конференц-залов; документальные фотовыставки на стенах производственных и офисных помещений; стенды предприятий на отраслевых форумах; выставочное оформление помещений для важных переговоров, совещаний, заседаний совета директоров и т.п.; выездные тематические выставки, проводимые компаниями, в том числе в государственных музеях; смотровые площадки в местах проведения работ; дни открытых дверей, экскурсии на производство; отчетные презентации и выставки, приуроченные к собраниям

акционеров; шкафы с подарками в кабинетах руководителей компании; частные галереи владельцев компании; корпоративные образовательные проекты типа виртуальных музеев.

Второй, музейный уровень включает вполне музейные формы коммуникации, такие как: фотоархивы предприятий в кабинетах ветеранских организаций; экспозиционные комплексы с историческими материалами в залах общих собраний и заседаний; витрины и стеллажи с реликвиями компании, принадлежащими ей государственными, профессиональными, спортивными и иными наградами – в коридорах, переходах, во входных и рекреационных зонах производственных и офисных зданий; монументальные инсталляции и скульптурные композиции на местах значимых для предприятий событий; мемориальные кабинеты основателей и выдающихся руководителей компании; залы и комнаты трудовой (и боевой) славы; галереи и выставки с корпоративными коллекциями; временные и передвижные выставки корпоративных музеев; их стационарные экспозиции.

Выполненная детализация субъектной и морфологической структуры музейной коммуникации в корпоративном социуме позволяет представить ее теоретическую модель в виде следующей схемы.

Такая модель демонстрирует универсальные и специфические черты коммуникационного пространства корпоративного музея. Общей для всех типов музеев является трехчленность системы музейной коммуникации: вместе со стоящими за каждым из них сообществами два главных субъекта (условно автор и условно зритель) и один вспомогательный (условно музей) как медиум, посредник во взаимодействии двух основных субъектов. Специфика корпоративного музея, отраженная в представленной схеме, состоит в предельной сжатости его многовекторного коммуникационного пространства, в минимальности или даже отсутствии хронологической, пространственной, культурной дистанции между субъектами, вступающими в музейной среде в диалоговые отношения. Эта особенность позволяет увидеть и лучше понять роль и значение, возможности и границы применения преимущественно горизонтальных, первичных (универсальный язык самих музейных предметов) и преимущественно вертикальных, вторичных (в том числе цифровых) средств коммуникации, используемых в современном музее.

* * *

Выполненный на обширном, во многом впервые вводимом в научный оборот, фактическом материале анализ субъектной структуры разворачивающихся в корпоративных сообществах коммуникаций, облакаемых в различные, в том числе музейные формы, может служить отправной точкой для широкого спектра новых исследовательских и проектных разработок в музейной сфере – в ее широком вневедомственном понимании.



Музей как эффективный бизнес-инструмент корпорации

Нина Викторовна Кузнецова

Начальник управления «Мир шоколада»,
ООО «Объединенные кондитеры»
(Москва, Россия)

Не прошло и двух лет со времени проведения Первой конференции «Корпоративные музеи сегодня», а российские корпоративные музеи сумели добиться признания в сообществе крупных и хорошо известных государственных музеев. Статус корпоративного музея проясняется, приобретает все более четкие очертания. На примере восьмилетнего развития Музея Истории Шоколада и Какао (МИШКа), созданного в 2009 году холдингом «Объединенные Кондитеры», ниже рассматриваются особенности корпоративных музеев и пути становление их как инструмента развития корпоративного бизнеса.

Существенной особенностью корпоративных музеев является их стремление стать важной составляющей в бизнесе своей компании. Привлекательность этих музеев для публики уходит формально (но только формально!) на второе место, так как интерес посетителя к музею – один из самых важных факторов его успеха и объективный показатель качества его работы. Совершенно очевидно, что музей как продукт корпорации не может состояться при отсутствии спроса на него со стороны «потребителей».

В каких единицах показателях можно оценивать деятельность корпоративного музея, ориентированного изначально не только и не столько на узкоспециализированную профессиональную аудиторию? Доходность и прибыльность музея в этом случае, бесспорно, важны, но не в абсолютных значениях, которые меркнут на фоне аналогичных показателей самой компании, а в степени реального воздействия на определенные факторы успешного бизнеса. К числу таких факторов относятся:

- ▶ Доверие партнеров к компании и положительное влияние посещения музея участниками делового сотрудничества на ход переговоров.
- ▶ PR-продукция холдинга, укрепление имиджа холдинга и его предприятий.
- ▶ Просвещение различных специалистов холдинга (юристов, кадровиков, бухгалтеров, маркетологов и пр.) и работников разного уровня, включая топ менеджеров, по вопросам истории и развития кондитерского дела в России и за рубежом, а также по целому ряду производственных вопросов.
- ▶ Тренинг участников процесса реализации кондитерских изделий на рынке, которые после посещения музея более осознанно выполняют свою работу, повышая объем продаж продукции холдинга.
- ▶ Пропаганда плюсов продукции холдинга при работе со школьной аудиторией, которая в скором будущем перейдет в категорию активных покупателей и т.д.

Схематичный портрет многоликой аудитории МИШКи состоит из многочисленного контингента школьников, жителей и гостей Москвы, туристов (отечественных и зарубежных), гостей, приглашенных на день рождения или семейный праздник заказчика, студентов вузов, участников различных тематических семинаров других компаний, под проведение которых арендуется площадка в музее в вечернее время, а также именитых персон. Узкоспециализированную аудиторию нашего музея составляют директора и топ-менеджеры холдинга, их партнеры (отечественные и зарубежные), дистрибьюторы и дилеры, администраторы и продавцы магазинов Объединенной Кондитерской Сети «Аленка» (сегодня это 100 магазинов в регионах России, включая 35 московских). Желанными гостями музея всегда остаются музейные работники и владельцы одноименных музеев (в том числе, зарубежных).

Многогранные интересы наших посетителей диктуют необходимость развития в музейных экскурсиях самых разных направлений – просветительского, развлекательного и профессионального. В первом случае раскрывается история появления шоколада в Европе и России, его свойства, технология производства, характеристика продукции холдинга. Развлекательный аспект реализуется на основе современных интерактивных технологий. Информационные технологии, новое оборудование, структура организации музея, методика проведения экскурсий, разведение потоков посетителей – все эти темы всегда вызывают неподдельный интерес у коллег из других музеев.

Стоит заметить, что для разных категорий посетителей музей должен быть в определенной степени разным. Этот момент нельзя не учитывать, чтобы удержать посетителей и расширить их круг. Пути привлечения посетителей МИШКА достаточно традиционные:

- ▶ Сарафанное радио;
- ▶ Сайт;
- ▶ Участие в долговременных и краткосрочных выставках в России и за рубежом;
- ▶ Участие в музейных семинарах, конференциях и объединениях, включая ИКОМ;
- ▶ Публикации в СМИ;
- ▶ Разработка новых экскурсионных программ;
- ▶ Регулярное обновление музейного оборудования;
- ▶ Повышение квалификации экскурсоводов и поиск новых фактов;
- ▶ Участие в социальных программах города Москвы.

Все эти методы работают, но дополнительной интерес может обеспечивать и сам продукт, которому посвящен музей, независимо от того, сладкий он, горький, ароматный, необходимый в быту или просто очень интересный своей историей. Поэтому публикации в СМИ целесообразно посвящать не только музею, но и самому продукту, определяющему главную музейную тему. В нашем случае это шоколад. Интерес к нему за последнее десятилетие вырос в разы, и по этой теме, к счастью для нас, над публикациями трудились далеко не мы одни.

Еще один вопрос, который хотелось бы затронуть, касается принципов развития музея. Поскольку в корпоративных музеях на передний план выступают интересы компании, то бизнес-результат зависит от привлекательности музея для широкого круга потенциальных посетителей, а, следовательно, от его новизны, глубины и фантазийности.

Принцип №1. Постоянно изменяться, приобретая новые черты и формы. Например, это может касаться расширения ассортимента сувенирной продукции, введения новых фрагментов в экскурсионный материал, использования новых интерактивных программ типа квестов, действующих моделей и т.п.

Принцип №2. Внедрять новые технологии при раскрытии отдельных тем или их фрагментов, дополнять раскрытие тем новыми элементами (тачскрины, смарт борды, роботы, видеоролики, лазерные устройства и пр.).

Принцип №3. Связывать рост прибыльности с конкретными программами развития музея. От этого в значительной степени зависит лояльность руководства компании к новым музейным проектам.

Несчитая опыт работы МИШКИ уникальным, обратимся все же к показателям его работы, представленным в приведенной ниже сводной таблице, где комментируется влияющий на изменение показателя фактор.

В приведенной статистике разница в процентном росте числа посетителей и доходной части объясняется разным уровнем расходов за год на развитие музея, а также разным числом посетителей бесплатной категории (детские дома, пенсионеры, ветераны и т.д.). Кроме того, постепенно растет уровень дохода сувенирной лавки, изменяется средняя стоимость билета, которая обычно не превышает 7%. При этом общая тенденция деятельности музея определенно положительная, что, безусловно, формирует доверие со стороны руководства и его готовность поддерживать новые музейные проекты.

Динамика МИШКи за 8 лет (2009-2016)

Годы	Число посетителей	Доход Тыс.руб.	% роста по посетителям / по доходу	Примечание
2009	26412	12052		Первый год работы
2010	44962	25780	+70% / +113%	Выход на плановый режим
2011	48222	29894	+7% / +15%	Ввод 2й очереди экспозиции в фойе музея, развод потоков групп привело к росту пропускной способности
2012	52389	36261	+8% / +21%	Появление сувенирной лавки повлияла на рост дохода музея
2013	62119	43804	+18% / +12%	Укрепление имиджа музея, расширение ассортимента и эффектное оформление лавки сувениров укрепило рост показат.
2014	65530	50458	+5% / +15%	Ввод 3й очереди экспозиции (производств. оборудование, фильм «Как растет шоколад», удобная мебель в мастер классе)
2015	64693	50004	-0,98% / -0,99%	Спад покупательской способности на фоне кризиса
2016	67177	51054	+5% / +15%	Реализация новых летних программ
2017	План 67000	План 51000		Работа по разработке 4й очереди музея
2018	80000 прогноз	68000 прогноз	+20% / +17%	Ввод новой площадки в эксплуатацию

Работа над проектом 4й очереди музея на дополнительной площадке. Если в основной экспозиции представлены материалы по периоду с 2000 года до н.э. до 20-х годов XIX века, то новая экспозиция посвящена появлению и развитию хорошо знакомых советских брендов «Мишка косолапый», «Аленка», «Вдохновение». При раскрытии этих тем планируется использовать совершенно разные дизайнерские решения и информационные технологии.

Создание Национальной сети музейных площадок холдинга – это еще одно направление развития музейной линейки холдинга «Объединенные Кондитеры», которое началось в 2015 году и ведется на основе региональных предприятий холдинга параллельно с работой по открытию новой площадки музея в Москве на территории МИШКи (на Бабаевской фабрике и Красном Октябре). Конечно, новые региональные площадки трудно назвать музеями. Их отличие – в дефиците подлинных экспонатов, которые, как правило, представлены не оригиналами, а репликами. Однако из-за достаточно ограниченного предложения по проведению досуга в отдельных регионах, интерес к интерактивным музейным площадкам настолько велик, что они вполне окупаются и при этом решают имиджевые задачи своего предприятия. Сам факт развития региональной музейной сети в рамках холдинга подтверждает, что руководство считает полезным развитие этого направления.

Адаптация музея для доступа людей с другими возможностями запланирована на 2018 год. Частичные мероприятия уже проведены – колясочники наш музей уже могут посещать, не испытывая затруднений. Однако пока еще не решен вопрос обслуживания людей с ослабленным слухом и зрением.



**РОЛЬ МУЛЬТИМЕДИА В МУЗЕЙНОЙ
ПРАКТИКЕ И КОММУНИКАЦИИ С
ПОСЕТИТЕЛЕМ**

Цифровые технологии как средство повествования и способ вовлечения аудитории¹

Джаспер Визер

Независимый музейный эксперт, консультант и стратегический дизайнер
Консалтингового бюро VISSCH+STAM
(Амстердам, Нидерланды)

Как музеи могут использовать технологические разработки, которые появились в последние несколько лет? Возможности цифровых технологий кажутся бесконечными: социальные сети, виртуальная реальность, онлайн проекты по сбору средств, платформы, предоставляющие возможность совместного творчества и т.д. Однако не все из этих и многих других возможностей в равной степени применимы к музеям. В этой статье я хотел бы остановиться на двух наиболее подходящих вариантах применения цифровых технологий для музеев: как средства повествования и как способа привлечения аудитории.

1. Цифровые медиа и технологии

Разницу между цифровыми и аналоговыми технологиями и средствами массовой информации не так уж легко объяснить, и она может показаться неоднозначной. В то время как аналоговые технологии позволяют сохранять изображение, звук и информацию непосредственно в материале, например, на пленке, цифровые технологии преобразуют эту информацию в цифровую форму. Это позволяет манипулировать такой информацией и преобразовать ее в гораздо большей степени, нежели аналоговую информацию. Гораздо более важное различие, однако, состоит в том, как мы используем и как можем использовать цифровые технологии и средства массовой информации².

Традиционные технологии и средства массовой информации, такие как телевидение, в основном используются для передачи информации, исходящей из одного источника, большой аудитории и не предполагают взаимодействия. Традиционные средства массовой информации в основном используются для распространения информации и развлечений. Цифровые технологии и средства массовой информации отличаются в нескольких отношениях. Они выступают в качестве средства связи, которые соединяют несколько источников. Кроме того, интернет и аналогичные инструменты также предназначены для объединения людей в группы по интересующим их вопросам и темам³. Таким образом, цифровые технологии помогают нам выйти за рамки традиционной односторонней модели распространения информации, которая была присуща XX веку, а также обеспечивают разнонаправленное взаимодействие в ситуациях обсуждения какой-то интересующей нас темы (например, музейных коллекций).

Последние достижения в области технологии, такие как мобильные устройства, обеспечивающие доступ к массовой информации и виртуальной реальности, перенесли цифровые носители из дома и офиса, в наши карманы. Следствием этого является то, что любой человек в любое время может заняться любой темой, изучить любой опыт или встретиться с любым другим человеком, хотя бы и в цифровом пространстве. Некоторые люди утверждают, что это лишает музеи смысла⁴. Я считаю, что это, наоборот, открывает перед музеями огромные возможности.

1. Оригинал текста на английском языке см. в Приложении 2

2. Также: Будущее музеев заключается не в расширении использования технологий, а в изменении подходов. <http://www.smk.dk/en/about-smk/smks-publications/sharing-is-caring/jasper-visser/>

3. Об истории цифровых технологий и о том, почему были сделаны отдельные открытия смотри книгу Уолтера Айзексона «Иноваторы. Как несколько гениев, хакеров и гиков совершили цифровую революцию» / Уолтер Айзексон: пер. с англ. И. Кагановой, Т. Лисовской, О. Храмцовой: М.: АСТ: Corpus, 2015 (Isaacson, Walter. The Innovators, 2014)

4. Например, Адриант Хон: Виртуальная реальность уничтожит музеи (VR will break museums). <https://medium.com/@adrianhon/vr-will-break-museums-794bfaa78ce4>

2. Новые возможности для музеев

По своему существу музеи призваны рассказывать истории. Наши коллекции, здания, знания – это, по сути, истории. И задачей музея является рассказать эти истории максимально широкой аудитории. Цифровые технологии могут помочь нам в решении этой задачи.

Повествование

Современные цифровые медиа идеально подходят для того, чтобы рассказывать музейные истории. При этом они дают возможность рассказать не об одном каком-нибудь объекте или произведении искусства, но все истории обо всех коллекциях, которые хранит музей. Они позволяют, например, оживить картины (как мы это делали для выставки произведений Ван Гога)⁵. Использование 3D-изображения картины может помочь рассказать историю создания картины, объяснить в более доступной форме, нежели простая текстовая экспликация, ту идею, которую хотел вложить в нее автор. Эти технологии предоставляют и иные способы передать информацию посетителю. Рассмотрим, например, The Brain Scoop. Этот популярный канал YouTube Музея естественной истории Филда знакомит людей с коллекцией и новостями музея. «Передачи» этого канала были просмотрены более 18 миллионов раз, а канал имеет более 380 000 подписчиков⁶.

Чтобы рассказать свои истории, музеи используют и другие инструменты, такие как подкаст; самым ярким примером использования этой технологии может служить серия передач Британского музея о мировой истории⁷. Другие музеи создают свои собственные платформы, такие как проект музея Метрополитен «82nd and Fifth»⁸, проект, который позволил кураторам рассказать о своих любимых предметах из коллекции музея с помощью фотографий и видео. Музеи используют и многие другие цифровые средства коммуникации: Snapchat, Facebook, Instagram; каждый из этих инструментов имеет свои уникальные характеристики и возможности.

Однако, чтобы начать рассказывать о музее и его коллекциях с помощью цифровых средств массовой информации, вам нужно гораздо больше, нежели просто смартфон и хорошая идея. Рассмотрим пример Бруклинского музея в Нью-Йорке. Столкнувшись с необходимостью отвечать на вопросы посетителей без того, чтобы кураторы постоянно ходили по залам музея, они впервые позволили посетителям использовать iMessage, чтобы общаться с кураторами. Этот успешный пилотный проект привел к появлению мобильного приложения – «Спросите в Бруклинском музее»⁹, которое позволяет любому человеку задать в любое время любой вопрос сотрудникам музея – появление этого инструмента позволило музею сэкономить средства и не нанимать дополнительный персонал.

Вероятно, наиболее сложным способом «рассказа» с помощью цифровых технологий являются компьютерные игры. Интересный пример представляет игра Never Alone¹⁰, которая позволяет игроку познакомиться с традициями, верованиями, бытом и историями аборигенных общин, проживающих на Аляске. Вряд ли многие из игроков смогут когда-нибудь посетить эти общины, но с помощью игры они получают возможность познакомиться с их культурой и наследием.

Вовлечение посетителей

Поскольку цифровые технологии являются средством связи, то их лучше использовать для выхода на конкретные нишевые аудитории (сообщества), нежели для того, чтобы общаться со всем обществом сразу. Если вы хотите передать какую-то информацию большой аудитории, то традиционные средства массовой информации могут быть даже более эффективными. Но если вы хотите построить долгосрочные отношения с людьми, более эффективными являются социальные сети.

5. Также: *Сила истории, Ван Гог в 2D и 3D в Амстердаме*. <http://themuseumofthefuture.com/2012/09/16/the-power-of-a-story-van-gogh-in-2d-and-3d-in-amsterdam/>

6. <https://www.youtube.com/user/thebrainscoop>

7. <http://www.bbc.co.uk/programmes/b00nrtd2/episodes/downloads>

8. <http://82nd-and-fifth.metmuseum.org/>

9. <https://www.brooklynmuseum.org/ask>

10. <http://neveralonegame.com/>

Возьмем, например, случай Палаццо Мадама. В 2013 году они организовали кампанию по сбору средств, чтобы купить новый предмет для своих коллекций. При этом они получали пожертвования от своих подписчиков и друзей с помощью цифровых средств массовой информации. С помощью остроумно придуманной кампании, им удалось привлечь 1500 человек и получить почти 100 000 евро. Конечно, они могли бы легко донести информацию о сборе средств и до большего числа людей с помощью рекламы на местном телевидении, но сомнительно, что эти люди были бы готовы вкладывать свои деньги в проект.

Привлечение аудитории с помощью цифровых средств массовой информации может ставить своей целью далеко не только сбор финансовых средств. Центр по расшифровке оцифрованных текстов Смитсоновского института, например, работает с небольшими сообществами для решения весьма специфических задач транскрипции для музеев, составляющих сеть института¹¹. Самоотверженность участников этой работы невероятна, иногда волонтеры вынуждены проводить целые дни, чтобы помочь музеям, не требуя и не получая ничего взамен. Центру удается добиться этого, потому что они взаимодействуют с небольшой, но целевой аудиторией. Аналогичный проект – Арт детектив¹². На этом сайте – посредством взаимодействия с историками искусства – осуществляется сбор ранее неизвестной информации о произведениях искусства.

Умный музей разрабатывает разнообразные проекты в сфере цифровых технологий, чтобы задействовать различные сообщества; таким образом создается цифровая экосистема. Это помогает вырастить аудиторию и способствует расширению общественного влияния музея.

3. Лучший музейный проект в сфере цифровых медиа

Как эксперта в области цифровых медиа для музеев, меня часто спрашивают какой музейный проект в сфере цифровых медиа я бы назвал лучшим. Обычно я отвечаю, что таких проектов много. Проекты, которые призваны поведать увлекательные истории определенным сообществам почти всегда очень вдохновляющие, и довольно часто успешные.

Однако есть один проект, который я особенно ценю. Это проект Национального музея Боснии и Герцеговины под названием #jasamtuzej. Его история такова. Музей должен был закрыться из-за проблем с финансированием. Сотрудники музея, впрочем, не оставили свое учреждение и продолжали работать несмотря на отсутствие зарплаты. Одна из местных некоммерческих организаций отметила эту преданность своему делу и организовала серию проектов, связанных с музеем и направленных на то, чтобы вовлечь местное сообщество и показать, что происходит в закрытом музее. Этот проект, #jasamtuzej (буквально, «Я музей») быстро приобрел популярность, в него включилось много людей, которые были готовы сделать свой «вклад» в музей. В результате учредитель понял, что необходимо восстановить финансирование, что позволило музею вновь открыть двери для посетителей.

Проект #jasamtuzej показывает не только то, что цифровые средства массовой информации могут помочь музею, но также и то, что, если вы распространите правильно сформулированную информацию с помощью цифровых средств, многие люди охотно откликнутся на нее.

О Джаспере Визере

Джаспер Визер является международным экспертом по внедрению изменений, социальным и культурным новатором и фасилитатором. Он много работал в области культуры и наследия, а также с различными социальными институтами; является консультантом и стратегическим дизайнером Консалтингового бюро VISSCH+STAM.

Джаспер занимался разработкой образовательных программ и программ развития с использованием ресурсов местных сообществ. Он начинал свою карьеру в качестве независимого консультанта и дизайнера программ и проектов для таких организаций как Всемирный банк и Европейский союз, а также различных НКО и общественных инициатив.

11. <https://transcription.si.edu/>

12. <http://www.artuk.org/artdetective/>

В 2009 году Джаспер начал работать в Национальном музее истории Нидерландов в качестве руководителя проектов в сфере новых технологий и медиа. В последнее время он работал на международном уровне и занимался разработкой стратегий развития и проектами по взаимодействию с аудиторией для широкого круга клиентов, в том числе Европейского парламента, Государственной библиотеки Нового Южного Уэльса, Национального центра искусств Канады и компании Philips. Вместе с Эриком Шилпом он разработал обучающую игру «Карты для культуры», а также проект «Кто учитель?». Джаспер Визер является приглашенным лектором в Академии Рейнварт и консультантом в различных проектах.



Новые технологические решения Panasonic для современного музея

Ирина Владимировна Смирнова

Куратор проектов в области образования и культуры Panasonic Россия
(Москва, Россия)

В информационную эпоху быстро меняется облик посетителя музея, его ожидания, представление об информационном комфорте. Современный человек привык иметь легкий, быстрый доступ к необходимым сведениям. Молодое поколение не расстается со своими гаджетами весь день. Игры, яркой анимацией они приучены к эффектной визуальной составляющей. Учитывая эти обстоятельства, актуальным становится развитие информационного пространства музея, повышение качества визуализации. Но увлечение ярким, интерактивным, мультимедийным сопровождением не должно вытеснять содержательный смысл экспозиции. Инженеры Panasonic разрабатывают решения и устройства, которые своим внешним видом и технологией использования не разрушают, а дополняют пространство, дают информационную и визуальную, в тоже время деликатную и целесообразную поддержку экспонатам, не превращая музей в развлекательный центр.

Новые технологические решения, о которых пойдет речь, это новые разработки компании Panasonic, ориентированные на применение в музеях, находящиеся в тестовой эксплуатации:

- ▶ Лазерные проекторы, которые незаменимы в создании музейных экспозиций, ориентированы на долгосрочное использование, включая уникальный проектор-невидимку Space Player, который подключается через световую шину и не требует сложной инсталляции;

- ▶ Технология интеллектуального света LinkRay, позволяющая посетителю музея получить сопроводительную информацию на своем смартфоне;

- ▶ Система хранения данных на оптических дисках, решающая проблему сохранности цифровых копий музейных артефактов и мультимедийного контента в течение многих лет, без необходимости перезаписи и приобретения новых носителей.

На наши дни музеи активно используют возможности проекции. Помимо показа фильма об истории музея или утраченного арт-объекта, в современных музеях при помощи проекторов воспроизводятся природные явления, технологические процессы, погружение в исторический контекст. Для этого требуются сложные проекционные решения: 3D инсталляции, панорамные и диорамные проекции больших размеров, где используется «сшивка» изображений с нескольких проекторов, интерактивные экспонаты. В качестве примеров оптимального и соответствующего художественной задаче использования проекторов Panasonic можно привести музей BMW в Мюнхене, Научный Центр Сингапура, Ельцин-центр в Екатеринбурге, Музей Уральского Федерального Университета, Музей «Спартак» в Москве и другие.

Подобного рода экспозиции рассчитаны на ежедневное использование проекторов в течение 8-9 часов. К тому же, при инсталляции авторы активно используют проекцию на потолок или пол, часто для создания необходимого ракурса размещают проектор под углом или в труднодоступном месте. Для обычных ламповых проекторов это достаточно критичные условия: им необходим профилактический уход, чистка фильтров, замена ламп (примерно через 6 000 часов). Компактные проекторы, которые удобны для незаметного размещения, не рассчитаны на работу более 6 часов без перерыва. Высок риск выхода из строя при проекции в негоризонтальном положении. При отключении питания без предварительного охлаждения лампы сокращается срок службы источника света.

Лазерные проекторы, в отличие от ламповых, имеют ряд преимуществ, особенно ценных для эксплуатации в музеях:

- ▶ Нет фильтров, которые нужно чистить;
- ▶ Срок службы лазерного источника света существенно больше - 20 000 часов;
- ▶ возможна его работа 24 часа 7 дней в неделю;
- ▶ Проекторы могут быть установлены под любым углом для проекции на потолок, стены, пол.

Возможно даже вращение при проецировании;

▶ Благодаря функции моментального включения-выключения, проекторы не боятся случайных отключений электричества. Могут включаться и выключаться единой кнопкой вместе с осветительными приборами.

Эти особенности делают лазерные проекторы наиболее выгодными для долгосрочной эксплуатации. Есть еще одно обстоятельство, о котором важно помнить при выборе проектора для закупки: Россия подписала Минаматскую конвенцию о ртути. Согласно этой конвенции, ряд товаров с содержанием ртути, включая лампы для ламповых проекторов, с 2020 года будут запрещены для производства, экспорта и импорта.



Особый интерес у музейных IT специалистов вызывает Space Player. Это лазерный проектор в формате светильника, который крепится к шинопроводу и, соответственно, не требует подведения кабелей. Питание он получает от световой шины, а материалы для проецирования могут быть записаны на встроенную SD карту или переданы по Wi-Fi.

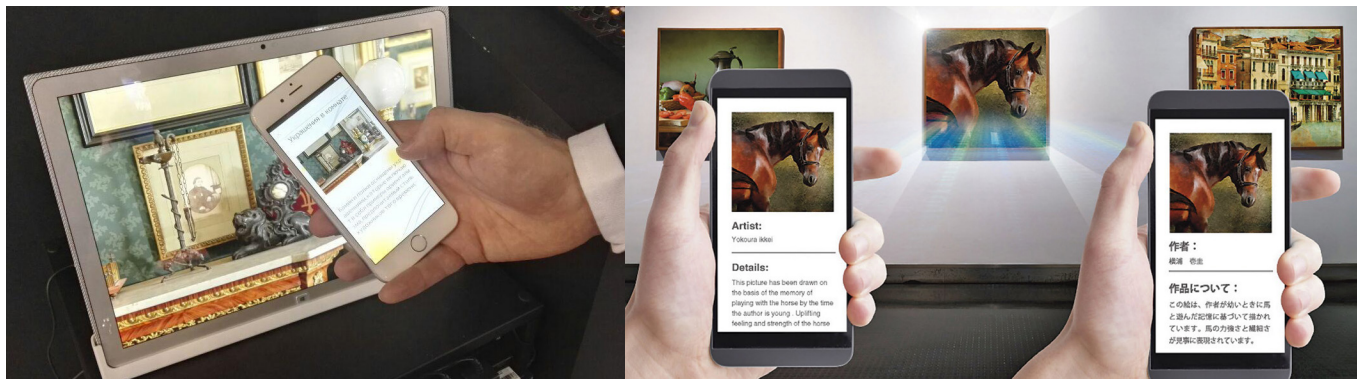
Работы по установке, монтажу и запуску Space Player занимают менее получаса, он крепится клеммами к световой шине и имеет богатый арсенал настроек (широкий диапазон фокусных расстояний, возможность всех видов коррекции изображения, включая угловую коррекцию). Есть возможность заранее прописать сценарий включения контента разного типа, отключать и включать проекторы вместе с освещением в музее, что сокращает затраты на ежедневное обслуживание. Как все лазерные проекторы, Space Player может проецировать изображение под любым углом и в любом направлении и имеет источник света на 20 000 часов.

Помимо привычных видео проекций на ровную поверхность, Space Player позволяет осуществлять микромэппинг на любые поверхности, выводить изображение любой сложности, «оживлять» статичные



предметы, подсвечивать объекты и проецировать описание на стену рядом. Световой поток Space Player в зависимости от модели составляет 1000 lm и 2000 lm, что вполне достаточно для затемненных залов. Высокую оценку специалистов эти устройства получили в результате тестирования и использования в ГМИИ им. А. С. Пушкина на выставках «Эрвин Олаф. Оммаж Луи Галле», «Река Конго. Искусство Центральной Африки» и «Пиранези. До и после. Италия – Россия. XVIII–XXI вв».

Технология интеллектуального света LinkRay позволяет считывать информацию с помощью камеры мобильного устройства с любого экспоната, освещенного светодиодным источником света. Незаметное глазу мерцание, создаваемое трансмиттером, распознается камерой смартфона, при этом помехой не будут ни другие посетители, ни расстояние до экспоната. Посетителю нужно только установить на смартфон приложение из Google Play или AppStore и навести камеру на свет. Световой код (Light ID) может модулироваться



с помощью дисплея со встроенным модулятором, светодиодного светильника (на стене или в витрине), возможны варианты работы с отраженным светом, например, от подсветки таблички с логотипом музея. В Японии эта технология используется уже на двух объектах – в выставочном комплексе BigSight и в аэропорте Ханеда в Токио. В России пилотный проект стартовал в 2016 году в Государственном музее изобразительных искусств им. А. С. Пушкина.

С помощью технологии LinkRay посетитель получает сопроводительную информацию к выставочному объекту: текст, фотографии, видео и пр. Если музей подготовит описание на иностранных языках, то у посетителей будет возможность получить информацию на родном языке. Таким же образом возможно предоставлять доступ к контенту разных уровней: для школьников, для студентов, для специалистов. Технология LinkRay поможет посетителю сориентироваться в залах и даже найти дорогу к интересующему экспонату. А для музейных работников технология предоставляет возможность доступа к статистике использования и аналитике.

С помощью облачного сервиса можно получить информацию о:

- ▶ Популярности по категориям объектов;
- ▶ Статистике по используемым языкам;
- ▶ Использовании навигации;
- ▶ Аналитике маршрута;
- ▶ Частоте запросов по времени суток, дням недели и пр.;
- ▶ Частоте запроса контента по уровню подготовленности.

Система хранения данных на оптических дисках

Множество организаций – будь то музеи, библиотеки, вузы, банки, госучреждения – сегодня нуждаются в хранении колоссальных объемов данных, которые ежедневно растут в геометрической прогрессии. У музеев такая необходимость связана, прежде всего, с созданием цифровых фондов, которые предполагают хранение



не только цифровой копии экспоната, всех сопутствующих фото- и видеоматериалов, но и определенной медиа среды, в которой этот подлинник будет читаться в течение, по крайней мере, одного века.

При грамотном подходе к хранению и работе с цифровыми материалами организации создают два, а то и три хранилища. Первые два для материалов, находящихся в постоянной работе, а третий для так называемого холодного архива – файлов, не используемых в повседневной работе, «замороженных», которые нужно хранить в неизменном виде, без возможности фальсификации или подделки. Именно такие резервные архивы и необходимы музеям для хранения оцифрованных материалов и экспонатов.

Наиболее популярны для хранения больших объемов данных жесткие диски (HDD) и ленточные накопители (LTO). Однако они имеют ряд особенностей, которые превращают хранение цифровых данных в весьма дорогое и хлопотное дело: с периодичностью в пять-десять лет необходимо производить перезапись контента, замену носителей и устройств хранения. Прибавьте к этому электроэнергию, которая расходуется на работу жестких дисков и охлаждение серверных, где располагаются хранилища ленточных накопителей, которые быстро деградируют при нарушениях температурного режима. Оптические диски не столь требовательны к условиям среды хранения, и поэтому являются оптимальным средством для создания архивов. Еще несколько лет назад мы записывали фотографии, музыку, видео именно на оптику (CD, DVD). Записанные диски лежали в коробочках и не требовали расходов при хранении. Правда, объемы хранимых данных составляли, максимум 20 Гб на одном диске. Шагом вперед стало появление Blu-ray дисков на 100 Гб. А в 2016 году корпорации Panasonic и Sony объявили о создании нового стандарта оптического диска емкостью 300 Гб – Archival Disc. В обозримом будущем ожидаются диски объемом 500 Гб и 1 Тб. Для удобства работы с информацией на десятках и сотнях таких дисков корпорация Panasonic предлагает роботизированную



библиотеку данных, где привод-робот по запросу человека будет находить нужные диски и доставлять данные с них на компьютер.

Эта технология получила название freeze-ray™. По существу, это целая инфраструктура, которая предполагает масштабируемую систему хранения «холодных» данных, соответствующее программное обеспечение и пользовательский интерфейс для доступа к нужным файлам.

Для определения расчетного срока хранения специалисты Panasonic провели испытания по методу ускоренного старения Генри Эйринга. В результате теста были получены расчетные сроки хранения информации на оптических дисках – более 50 лет при температуре 30°C и влажности 80% для Blu-ray™ дисков и 100 лет для дисков нового поколения Archival Disc.

В силу технологических особенностей данные на оптические диски можно записать лишь единожды (WORM – Write Once Read Many) без возможности их корректировки или дополнения. Таким образом, система freeze-ray™ стала своего рода гарантом подлинности и достоверности хранящейся в ней информации.

Первый крупный проект с использованием библиотек данных на оптических дисках был осуществлен

в 2016 году совместно с Facebook, в процессе которого технология приобрела название freeze-ray™, предполагая «заморозку» данных сроком до 100 лет.

Система эксплуатируется и в России: в центре обработки данных Санкт-Петербургского государственного университета, в Арбитражном суде Белгородской области. Первый в мире музей, который сейчас создает виртуальный архив на оптических дисках, – музей современного искусства «Гараж».

Помимо экспозиционно-выставочной деятельности, Музей «Гараж» в Москве имеет свою коллекцию – уникальный, постоянно пополняемый архив современного русского искусства. В его основе – хроника художественной жизни страны, начиная с середины 50-х годов прошлого века: это рукописи, документы, дневники, личная переписка, аудио- и видеоматериалы. В большинстве своем все эти материалы существуют в единственном экземпляре.

Важными составляющими архивного наследия стали обычные пригласительные билеты, публикации в региональной прессе, программы – все то, что на первый взгляд кажется незначительным, но со временем становится единственным историческим источником, подтверждающим факт того или иного события.

В советское время искусство, которое сейчас называется «современным», было под запретом, выставки проходили фактически подпольно – в подвалах, частных квартирах. Удивительным человеком, который фотографировал, документировал и каталогизировал такие события и представленные на них произведения, был Леонид Талочкин – известный коллекционер и основатель музея «Другое искусство». Музею «Гараж» посчастливилось получить в коллекцию и его личный архив – дневники, письма, каталоги, содержащие множество подробностей о русских художниках альтернативного направления в искусстве 1960-80-х годов.

Для сохранения и дальнейшей работы с архивом музей запустил программу массовой оцифровки всех этих аналоговых документов, на сегодняшний день это порядка 100 терабайт памяти.

Учитывая постоянно растущие объемы информации, в ближайшие два-три года на оптических дисках библиотеки данных «Гаража» будет храниться уже более 500 терабайт архивных данных.

Помимо архива «Гаража» в проекте участвуют Архив Доджей Музея Циммерли университета Ратгерса, штат Нью Джерси (США) и Архив Центра изучения Восточной Европы Бременского университета (Германия).

В дальнейшем планируется подключение и других культурных институций. Проект получил название Виртуальный архив истории русского современного искусства RAAN – Russian Art Archives Network.

Система freeze-ray™ позволяет не только «замораживать» данные, но и комбинировать такой архив с «горячей» базой файлов – для оперативного и регулярного доступа. В 2016 году компания Panasonic совместно с российским разработчиком ПО для систем хранения данных компанией «Рэйдикс» разработали новый программный продукт для гибридного хранения «холодных» и «горячих» данных. Новая разработка поможет не только снизить – минимум на 30% – стоимость конечного продукта, но и решить проблемы совместимости различных устройств в системах хранения данных. Помимо, в буквальном смысле, долговечности хранимых данных, система freeze-ray™ выводит академические исследования на качественно новый уровень: пользовательский интерфейс позволяет искать нужную информацию и посылать запрос на доступ к ней из любой точки мира, где есть Интернет. Программный продукт RAIDIX включен Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в государственный реестр отечественного ПО.



Музейная информационная система и миссия корпоративного музея

Елена Львовна Кошечкина

Директор, ООО «ЭЛМУЗ»

Юрий Маркович Лошак

Генеральный директор, ООО «КАМИС»

(Санкт-Петербург, Россия)

В соответствии с уставом ИКОМ, музей – учреждение, занимающееся исследованием, приобретением, хранением, популяризацией и экспонированием материальных свидетельств о человеке и его среде обитания в целях изучения, образования и удовлетворения духовных потребностей.

Таким образом, миссия корпоративного музея складывается из следующих элементов:

- ▶ приобретение;
- ▶ исследование;
- ▶ хранение;
- ▶ популяризация;
- ▶ экспонирование музейных предметов.

В то же время, одно из существенных отличий корпоративных музеев – их закрытость, физическая и информационная недоступность. Зачастую такие музеи рассматриваются как инструмент корпоративной культуры, служащий сохранению истории предприятия и (или) формированию его имиджа.

Информационные технологии открывают широкие возможности для создания современных экспозиций путем применения новых форматов – мультимедиа и веб-приложений, 3D-моделей, виртуальных туров и дополненной реальности. Однако нередко увлечение ими ведет к потере главного для музея – подлинного предмета!

В несколько меньшей степени современные технологии влияют на важнейшую сторону деятельности корпоративных музеев – сбор, систематизацию и публикацию материалов по истории предприятия или отрасли. Корпоративный музей, как правило, является единственным хранителем истории предприятия, но он ограничен в ресурсах и возможностях для хранения и экспонирования своих коллекций. Основу этих коллекций составляют документы в различной форме, как традиционной – тексты и фотографии, так и цифровой – изображения, аудио и видеоматериалы.

С этой стороной деятельности корпоративного музея связан ряд проблем:

- ▶ Отсутствие у сотрудников музеев опыта и навыков описания и систематизации коллекции;
- ▶ Отсутствие в отечественной теории и практике методик сбора и хранения нематериального цифрового наследия;
- ▶ Недостаточное внимание к организации централизованного хранения и архивированию этой информации.

Важно понять, что, если предметы не сохранить, вовремя не описать, не систематизировать, не оцифровать – они попросту исчезнут.

Значительную часть современной коллекции составляют цифровые архивы:

- ▶ Фотографии;
- ▶ Слайды, негативы, пленки;
- ▶ Аудио и видеоматериалы (их необходимо оцифровывать!);
- ▶ Документы (цифровые сканы, PDF и др.);
- ▶ Чертежи (Автокад, CDR и др.);
- ▶ Методические материалы;
- ▶ Мультимедийные материалы киосков, путеводителей и т.п.

Цифровые архивы нужно регистрировать и хранить. Современная корпорация должна иметь современный цифровой музей.

Музейная информационная система помогает в решении этих проблем – технически, технологически, методически и организационно. Система обеспечивает решение следующих задач:

- ▶ Систематизация фонда – разделение на коллекции;
- ▶ Определение схемы описания предметов по каждой коллекции;
- ▶ Определение правил регистрации музейных предметов, их нумерации, правила оформления выдачи и возврата;
- ▶ Разработка топографической схемы хранения;
- ▶ Включение в государственную или негосударственную часть Музейного фонда РФ;
- ▶ Множество инструментов для быстрого ввода и передачи данных в ГОСКАТАЛОГ;
- ▶ Создание рубрикаторов, справочников персоналий – описание контекста;
- ▶ Определение требований к фотосъемке;
- ▶ Ведение цифрового мультимедийного архива, а это значительная часть коллекции;
- ▶ Быстрый поиск и извлечение информации;
- ▶ Подготовка справок, списков, каталогов;
- ▶ Подготовка электронных интерактивных систем для посетителей и пользователей Интернет.

Подробнее – см. на www.kamis.ru



Мультимедийные технологии в корпоративном музее как инструмент работы с посетителями

Ольга Игоревна Кубарева

Специалист по экспозиционно-выставочной деятельности
Музейно-выставочного центра АО «Апатит»
(Кировск, Россия)

Музейно-выставочный центр АО «Апатит» является корпоративным музеем крупнейшего горнодобывающего предприятия Кольского полуострова, входящего в группу компаний «ФосАгро». В музее имеется основная экспозиция, посвященная истории предприятия, обширная минералогическая коллекция, горный и обогатительный отделы, экспозиция «Быт и нравы Российской Империи», интерактивная экспозиция в часовой башне музея «Путешествие из недр Земли в атмосферу» и выставочный центр.

При модернизации музея заранее предполагалось расположение и назначение некоторых мультимедийных экспонатов. Но когда мы столкнулись с реалиями работы по мультимедийному оснащению музея, мы получили богатейший опыт, основанный на пробах и ошибках.

В процессе оснащения экспозиций мультимедийными экспонатами мы осознали, что подход «технология ради технологии» обрекает на неудачу любые начинания. Вопрос «зачем» – главный на этапе планирования мультимедийного оснащения. Мультимедиа должны решать определенные экспозиционные, музейные задачи. Тем более, что в случае с узостью и профессиональной направленностью освещаемых тем в корпоративных музеях, одна из важнейших проблем – доступность изложения информации.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1. Художественно-смысловые

Опыт использования проекционных инсталляций в экспозиции «Путешествие из недр Земли в атмосферу» показал, что мультимедийные экспонаты могут оживить настенную роспись и стать полноценной частью оформления, вписываясь в смысловую и художественную композицию. При этом степень их информативности невысока, но может присутствовать эффект неожиданности и эстетического дополнения настенной росписи.

Стоит отметить, что в некоторых случаях подобные экспонаты лишь отвлекают посетителя от темы повествования. Важно соблюдать умеренность в количестве спецэффектов, иначе музей может восприниматься как аттракцион, лишая посетителей возможности применить воображение.

2. Коммуникационные

Коммуникационные задачи, нацеленные на активное взаимодействие с посетителем и на получение обратной связи, успешно решают мультимедийные экспонаты, предлагающие игровую форму получения информации. Предоставляя возможность посетителю самостоятельно получить ответы на поставленные в ходе экскурсии вопросы, мы способствуем закреплению полученной информации и ее упорядочиванию.

Примером может служить игровой стол с минералами Хибин и Кольского полуострова в Музейно-выставочном центре АО «Апатит».





Стол работает в двух режимах: «факты» и «игра». В первом режиме посетитель может получить интересную информацию о выбранных минеральных образцах, во втором режиме посетитель может сыграть в викторину на основе полученных знаний. По нашим наблюдениям, режим «факты» не пользуется популярностью. Привлекает посетителей слово «игра» и сама возможность прикоснуться к образцам минералов. Поэтому мы оптимизировали процесс взаимодействия с экспонатом: мы подобрали образцы и вопросы в викторине так, что они охватывают самую важную и интересную информацию

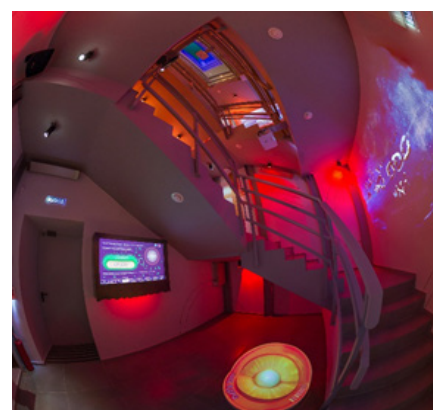
геологической части экспозиции МВЦ. После геологической экскурсии посетители могут вытащить из закровов памяти услышанную информацию и с радостью применить ее в игре в соревновательной или индивидуальной форме.

3. Экономия пространства

Когда в вашем распоряжении для планирования экспозиции – вытянутое, замкнутое пространство, да к тому же изуродованное балками и швеллерами, выбирать не приходится. Проекции и настенные инфокиоски помогли, с одной стороны, обыграть узкое, семиэтажное пространство башни МВЦ, а с другой – представить структуру земного шара.

4. Расширение тематики экспозиции

В условиях уже готовой экспозиции бывает нелегко вписать в нее дополнительную информацию. В нашем случае сложности возникали с залом «История предприятия». Предприятие АО «Апатит» – градообразующее, поэтому история предприятия тесно перекликается с историей города и историей освоения края. Но при разработке экспозиции акцент, конечно же, был сделан именно на предприятие. В результате такого подхода во время высокого туристического сезона мы получаем огромное количество вопросов по поводу истории этих мест. Гостям нашего города любопытно узнать, как выглядел город ранее, какой народ является коренным и почему та или иная гора называется именно так. Вопросов – тысячи, и мы понимаем, что без глобальной реконструкции тематику зала истории расширить не представляется возможным. Остается один выход: инфокиоски, программное обеспечение для которых создается специально под запросы наших потенциальных посетителей.



инфокиоски, программное обеспечение для которых создается специально под запросы наших потенциальных посетителей.

5. Актуализация экспозиции

Как корпоративный музей предприятия, которому уже 87 лет, мы имеем богатую историю технологий, которая представлена на объемных и освещенных макетах разных систем добычи руды и развития техники. Но технологический процесс не останавливается и ответить на вопрос посетителя «А как это работает сейчас?» без наглядного материала достаточно сложно.

В условиях ограниченности пространства нам приходится использовать тач-панели, демонстрирующие современные технологии добычи руды.

Другим примером использования мультимедиа в целях актуализации экспозиции может служить



наш зал «Группа компаний ФосАгро». Весьма непросто оперативно обновлять регулярно изменяющуюся информацию на стендах из стекла, которые имелись у нас ранее. В этом случае нам на помощь пришли видеостены, позволяющие за полчаса загрузить новые данные и показатели.

6. Театрализация экспозиции

Мультимедийные технологии позволяют превратить экскурсию в увлекательное и тщательно продуманное мини-представление, в которое вовлекают непосредственно каждого экскурсанта, превращая его в «актера». Не составляет труда добавить в экскурсию виртуального персонажа, который может подменить экскурсовода в коротком эпизоде. Максимальный эффект участия и присутствия достигается с использованием интерактивных мультимедийных экспонатов во время экскурсии.



Опыт использования мультимедийных экспонатов

В целом в МВЦ используется 26 мультимедийных экспонатов, не считая аудио-сопровождения.

Среди них: напольные и настенные инфокиоски, видеостены, игровые столы, проекционные экспонаты, симуляторы, бинокль, фотобудка, голографические витрины.

За два года эксплуатации оборудования появилось понимание всех нюансов разработки и использования мультимедиа.

Первый нюанс – четкое понимание, зачем вам тот или иной экспонат. Если в вашем распоряжении находится морально и физически устаревшая экспозиция, и в ближайшее время не планируется выделение средств на ее реконструкцию, установка стандартного инфокиоска, не решит проблем модернизации. Нужно четко понимать, что, для кого и каким образом будет доносить мультимедийный экспонат.

Второй нюанс – сложности в обслуживании. Работа многих мультимедийных экспонатов нестабильна. В идеальном порядке вещей, в штате музея должен состоять специалист, который регулярно следит за исправностью проекторов, компьютеров, программного обеспечения, сетей, wi-fi. Они как живые организмы и требуют бережного отношения, регулярного «лечения».

Третий нюанс – разработка программного обеспечения и контента для мультимедийного экспоната.

Во-первых, нужно очень тщательно продумывать как содержание экспоната, так и логику взаимодействия экспоната с пользователем. И самое важное – административную часть ПО. Если вам потребуется (а вам наверняка потребуется) заменить информацию, расширить, дополнить, исправить, переименовать – все эти возможности нужно прописывать в техническом задании на разработку ПО.

Во-вторых, учитывайте, в каком режиме будет использоваться экспонат – самостоятельно посетителем или во время экскурсии. Самостоятельный посетитель не так ограничен во времени, он сам управляет процессом и ни от кого не зависит. Но если просмотр, допустим, видеоролика входит в групповую экскурсию, то удержать внимание группы на ролике более 3-х минут практически невозможно. Более того, стоит снисходительно отнестись к экскурсоводу, который будет этот ролик слушать день за днем по нескольку раз.

Регулируйте объем информации. Мультимедийный экспонат – это не место, куда просто и без разбора можно слить накопившийся пласт данных.

Четвертый нюанс – обилие мультимедийных экспонатов в экспозиции грозит сделать ее весьма однообразной и установить дисбаланс между информативностью и декоративностью экспозиции. Мы получили этот опыт на сравнении экскурсий в интерактивной и основной экспозиции. Как ни странно, гораздо легче добавить разнообразия в экскурсию, рассказывая посетителям о неочевидных экспонатах минералогической коллекции, чем изменить тему повествования в башне, где каждый шаг экскурсовода запрограммирован. В интерактивной экспозиции «Путешествие из недр Земли в атмосферу» мы, конечно же, можем рассказать нечто новое, но вот показать – вряд ли – по крайней мере, до того, как запланируем масштабное переоснащение и замену видеоконтента.

Пятый нюанс – мультимедийное оборудование обладает достаточно высокой скоростью морального и физического износа, но при этом его стоимость заставляет задуматься о целесообразности его применения. Заказ и замена простой лампы в видеопроекторе занимает не один месяц. К тому же, поломки мультимедийного оборудования, как правило, непредсказуемы.



Почему мультимедийные технологии могут быть полезны именно для корпоративных музеев?

1. Мультимедиа позволяют оперативно обновлять корпоративную информацию, и информацию, касающуюся технологий производства.
2. Мультимедиа помогают упростить специфическую информацию для облегчения ее восприятия и на простых игровых примерах показать, как деятельность той или иной индустрии влияет на жизнь общества и каждого конкретного человека.
3. Мультимедийные технологии формируют привлекательный образ современного, доступного и открытого музея.

Наследие атомной отрасли: сохранение и популяризация

Ирина Викторовна Клопова

Начальник музейно-выставочного отдела
Историко-культурного центра Госкорпорации «Росатом»
(Москва, Россия)

Предприятиям атомной отрасли присуща особая корпоративная культура, которая сочетает в себе легендарные страницы истории страны и высокотехнологичный и инновационный бизнес.

Исторически сложилось, что большинство предприятий отрасли имеют свои коллекции – это серийные и несерийные образцы продукции, мемориальные предметы, минералогические коллекции, фото- и кинодокументы, рукописные источники и многое другое.

В 2012 году для сохранения наследия атомной отрасли Госкорпорацией «Росатом» был учрежден Историко-культурный центр, в задачу которого вошли:

- ▶ создание Павильона атомной энергии на ВДНХ;
- ▶ сохранение и формирование исторического наследия атомной отрасли;
- ▶ выявление, атрибуция, паспортизация предметов, имеющих историческое, научно-техническое, культурное и иное значение;
- ▶ включение памятников истории и культуры атомной отрасли в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов России;
- ▶ создание и продвижение музейными средствами позитивной информации об атомной отрасли и ее достижениях в сфере развития науки, техники, культуры и т.д.;
- ▶ обеспечение внутренних и внешних межмузейных коммуникаций;
- ▶ создание выставочных и постояннодействующих музейных экспозиций (резэкспозиций) на предприятиях Госкорпорации «Росатом»;
- ▶ популяризация объектов культурного наследия и памятников истории и культуры атомной отрасли;
- ▶ организация конференций, круглых столов, научно-практических семинаров в рамках сохранения и популяризации наследия атомной отрасли;
- ▶ издание научных сборников, альбомов, каталогов музейных коллекций предприятий Госкорпорации «Росатом».

В настоящее время музейная деятельность Госкорпорации «Росатом» ведется в 8 дивизионах более чем на 40 предприятиях отрасли в 5 федеральных округах и 19 регионах Российской Федерации (в том числе и в городах федерального значения – Москве и Санкт-Петербурге) и везде она курируется Историко-культурным центром.

Материальное наследие атомной отрасли сегодня насчитывает более 25 тысяч единиц хранения. Это плавающая цифра, так как работа по описанию коллекций продолжается, и вполне закономерно, что количество единиц хранения каждый год будет увеличиваться.

В 2014 году специалистами специализированного «Музея урановых руд» АО «ВНИИХТ» была описана и систематизирована минералогическая коллекция, которая состоит из общего фонда, содержащего 8446 образцов, из них 6566 ед. хранения постоянного фонда экспозиции музея и 1880 ед. хранения вспомогательного фонда урансодержащих дубликатов образцов каменного материала.

Ключевым моментом в понимании объемов по описанию коллекций служит тот факт, что они все

разные. Например, количество предметов, выявленных в ходе описания памятника индустриального наследия «Первая в мире АЭС» Федерального Энергетического Института им. А. И. Лейпунского в Обнинске или объекта культурного наследия федерального значения «Атомный ледокол «Ленин» (ФГУП «Атомфлот») в Мурманске, будет исчисляться несколькими десятками тысяч единиц хранения.

По итогам описания коллекции издается каталог собрания музея, в настоящее время в работе находятся каталоги по Музею ядерного оружия РФЯЦ-ВНИИЭФ г. Сарова и Музею Радиевого института имени В. Г. Хлопина в Санкт-Петербурге.

Наряду с выявлением и описанием коллекций стоит задача обеспечения преемственности поколений и традиций, а это уже сохранение нематериального наследия атомной отрасли. Интересно, что в атомной отрасли работало наибольшее количество людей, повлиявших на ход истории нашей страны, людей, которым были присуждены самые высокие награды. За все время существования СССР трижды Героями Социалистического труда стали шестнадцать человек, девять из них были из атомной отрасли: Александров Анатолий Петрович; Ванников Борис Львович; Духов Николай Леонидович; Зельдович Яков Борисович; Курчатов Игорь Васильевич; Сахаров Андрей Дмитриевич; Славский Ефим Павлович; Харитон Юлий Борисович; Щёлкин Кирилл Иванович – все они сегодня яркие герои истории Атомного проекта СССР.

Восемь дважды Героев Социалистического труда; двести шестьдесят четыре Героев Социалистического труда; четырнадцать Героев Советского Союза; двадцать шесть Героев Советского Союза пришли работать в атомную отрасль.

В настоящее время стоит задача сохранить как можно больше информации о людях, а значит и историю предприятий и организаций, показать преемственность поколений в отрасли. Сегодня на предприятиях сохранились и работают мемориальные кабинеты: В. И. Вернадского – В. Г. Хлопина в Радиевом институте, Е. П. Славского в Госкорпорации «Росатом», И. В. Курчатова на ПО «Маяк».

В ходе решения задач по описанию коллекций, межмузейной коммуникации и популяризации наследия, остро встал вопрос о создании единого ресурса, который мог бы объединить информацию о музеях отрасли и стать коммуникативной площадкой. Так пришла идея единого интернет-портала «Музеи атомной отрасли», объединяющего информацию всех предприятий отрасли, занимающихся музейно-просветительской деятельностью. Также на этом портале нашли отражения задачи, которые решает Историко-культурный центр Росатома.

Структура портала «Музеи атомной отрасли» очень проста и в навигации, и в структурировании информации, которую мы хотели дать. На главной странице – медиазаставка с эмблематикой Историко-культурного центра Госкорпорации «Росатом», «Музейная сеть», состоящая из интерактивной карты музейной сети (Рис. 1), вводного текста и перечня дивизионов, общего списка музеев атомной отрасли (Рис. 2). При нажатии на точку на карте появляется поп-ап с указанием города и названиями музеев, которые в нем расположены.

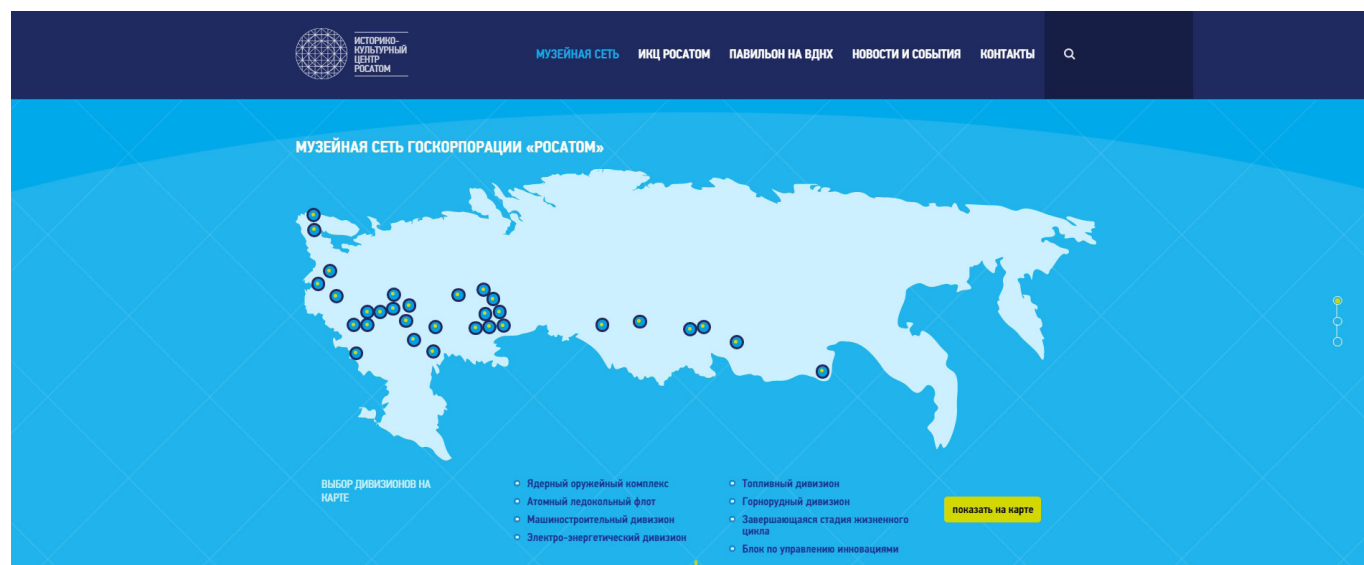


Рис. 1 Интерактивная карта музейной сети ГК «Росатом»

При нажатии на название музея пользователь переходит на его страницу.

«Карточка музея» включает название музея, название предприятия, статистические данные: год открытия, экспозиционные площади, музейный фонд, посещаемость в год, одновременно это емкое описание музея с возможностью перехода на развернутую информацию, иллюстрированную историческими и современными фотографиями.

МУЗЕЙНАЯ СЕТЬ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

ЯДЕРНЫЙ ОРУЖЕЙНЫЙ КОМПЛЕКС

[Музей ядерного оружия РФЯЦ-ВНИИЭФ](#)
[Музей-квартира академика Ю.Б. Харитона](#)
[Музей ядерного оружия РФЯЦ - ВНИИТО](#)
[Учебно-выставочный центр и выставочный павильон ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор»](#)
[Музейно-выставочный комплекс Приборостроительного завода](#)
[Технический музей и мемориальная экспозиция памяти основателя и первого директора ФГУП ФНПЦ НИИИС им. Ю.Е. Седакова](#)
[Мемориальный кабинет академика Н.А. Доллежала АО «НИКИЭТ»](#)
[Выставочный зал образцов продукции ФГУП ВНИИА им. Н.Л.Духова](#)
[Музей техники и технологии ФГУП «ПО «Маяк»](#)
[Музей боевой и трудовой славы ФГУП ПО «Север»](#)
[Выставочный зал АО «ФЦНИВТ «СНПО «Элерон»](#)
[Научно-технический музей АО «НИИЭФА»](#)
[Маркетинго-выставочный комплекс ФГУП ФНПЦ «ПО «Старт» им. М.В. Проценко](#)
[Музей ФГУП «УЗМЗ»](#)

АТОМНЫЙ ЛЕДОКОЛЬНЫЙ ФЛОТ

[Арктический выставочный центр «Атомный ледокол «Ленин»](#)
[ФГУП «Атомфлот»](#)

МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ДИВИЗИОН

[Выставочный зал ПАО «ЗиО-Подольск»](#)
[Музей АО «СвердНИИХиммаш»](#)
[Музей АО ОКБ «ГИДРОПРЕСС»](#)
[Музей Нижнетуринского машиностроительного завода «Вента»](#)
[Музей Опытного-конструкторского бюро машиностроения им. И.И. Африкантова](#)

ЭЛЕКТРО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН

[Информационный центр Кольской АЭС](#)
[Информационный центр Курской АЭС](#)
[Информационный центр Балаковской АЭС](#)
[Постоянная экспозиция «Калининская АЭС. Что это такое»](#)

ТОПЛИВНЫЙ ДИВИЗИОН

[Музей Трудовой славы ПАО «Машиностроительный завод»](#)
[Музей истории Уральского электрохимического комбината](#)
[Музей Топливной компании «ТВЭЛ»](#)
[Музейно-выставочный центр Электрохимического завода \(АО «ПО ЭХЗ»\)](#)
[Музей истории Сибирского химического комбината](#)
[Музей Трудовой Славы АЭХК](#)
[Технический центр ПАО «Нововский механический завод»](#)
[Музей завода «Точмаш»](#)
[Информационно-выставочный центр ПАО «Новосибирский завод химконцентратов»](#)
[Музей трудовой славы Чепецкого механического завода](#)

ГОРНОРУДНЫЙ ДИВИЗИОН

[Минералогический музей Приаргунского производственного горно-химического объединения имени Б. Н. Хоментовского](#)

ЗАВЕРШАЮЩАЯСЯ СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

[Музей горно-химического комбината](#)
[экспозиционно-информационный Центр](#)
[Управления по связям с общественностью ФГУП «ГХК»](#)
[Музей Радиового института](#)
[Музей ФГУП «РАДОМ»](#)

БЛОК ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ

[Музей урановых руд](#)
[Музейно-выставочная экспозиция АО «ГНЦ НИИАР»](#)
[Историко-производственный музей АО «НИИГрафит»](#)
[Отраслевой мемориальный комплекс Первой в мире АЭС \(ОМК\)](#)
[ФГУП «НИИ НПО «ЛУЧ»](#)
[Мемориальный кабинет Е.П. Славского](#)
[Региональный центр общественной информации Росатома г. Санкт-Петербург](#)

Рис. 2 Общий список музеев атомной отрасли

Самым сложным было отразить «Историю предприятия», показать ее визуальными современными средствами, поэтому она представлена «исторической лентой», состоящей из блоков: точных дат, описаний событий, фотографий к событиям, подписей к фотографиям (Рис. 3).

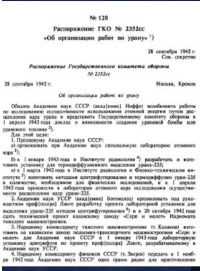
Ключевое в показе музея это его коллекция, самые интересные экспонаты. Данный раздел включает название экспоната, технические характеристики (если требуются), описание экспоната, фотографии экспоната (Рис. 4).

На каждом предприятии есть свои Герои, информация о них нашла отражение в разделе «Персоналии», который включает в себя информацию о людях, сделавших открытие, внесших неоценимый вклад в становление предприятия и отрасли в целом (Рис. 5).

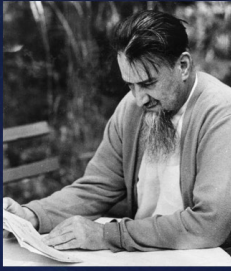
Заключительным являются «Контакты» музея – адрес, емейл и телефон, контактное лицо, должность.


Также на портале «Музеи атомной отрасли» представлена информация по деятельности Историко-культурного центра Росатома, страница о Павильоне атомной энергии на ВДНХ, которая состоит из 3-х

ИСТОРИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



распоряжение ГНО №2352





1942 г. Правительство СССР в целях безопасности страны принимает решение о возобновлении исследований по атомному ядру.	1943 г. В Москве создана Лаборатория измерительных приборов № 2 при АН СССР под руководством И.В. Курчатова с целью изучения атомной энергии для военных нужд.	16 Июля 1945 На полигоне в 50 км от города Алигатордо, штат Нью-Мексико, впервые в мире произведен взрыв атомного заряда «Тринити».	Август 1945 г. США подвергли ядерной бомбардировке японские города Хиросима и Нагасаки.
20 Августа 1945 Создан Специальный комитет при ГНО руководством Л.П. Берия с целью организовать работы по созданию советской атомной бомбы.			

Рис. 3 Пример отображения истории предприятия на портале

слайдов и содержит материалы о реализации проекта «Павильон атомной энергии на ВДНХ», включающие информацию об архитектурном конкурсе, архитектурной концепции павильона и финальном проекте.

Портал «Музеи атомной отрасли» начнет работать на внутреннем интернет-ресурсе Госкорпорации «Росатом» с марта 2017 г., а в течение 2017 года будет открыт и для внешних пользователей.

ЭКСПОНАТЫ





КАМЕННАЯ ШКАТУЛКА – ПОДАРОК И.В. СТАЛИНУ К 70-ЛЕТИЮ ОТ ГЕОЛОГОВ И ГОРНЯКОВ СГАО «ВИСМУТ»

Инструментирована серебряными накладками
Украшена скульптурой горняка, отлитой из серебра, на крышке

Рис. 4 Фотографии музейных экспонатов





КУЧИЕВ ЮРИЙ СЕРГЕЕВИЧ
1919 – 2005

Родился 26.08.1919 г. в ауле Тиб Садонского (ныне Алагириного) района Северной Осетии. На морском флоте с 1941 г. После средней школы работал матросом на фискальном пароходе «Василий Молоков» в порту Динсдон. В годы Великой Отечественной войны служил в составе экипажа Северного флота. В 1944 г. окончил курсы штурманов малого плавания. С 1944 г. – 3-й помощник капитана ледокольного парохода «Таймыр». С января 1945 г. – помощник капитана ледоколов «Ермак», «Мальгина», «Сибиряков», «Илья Муромец».

В 1961-1962 гг. был исполняющим обязанности капитана ледокола «Красин». В 1962 г. стал капитаном ледокола «Мурманск». В 1963 г. заочно окончил Ленинградское высшее инженерное морское училище имени адмирала С.О. Макарова. Был капитаном ледокола «Нива», дублером капитана и капитаном атомного ледокола «Ленин». В 1966-1968 гг. – капитаном ледокола «Красин», а в 1971 г. стал капитаном строящегося атомного ледокола «Арктика».

17 августа 1977 г. атомный ледокол «Арктика» под его руководством стал первым в истории судном, достигшим Северного

◆ ПОДРОБНЕЕ

Рис. 5 Пример биографии деятелей атомной отрасли

Принципы проектирования корпоративных музеев

Ирина Петровна Кирюхина
Специалист отдела музейных решений Группы компаний «Аскрин»
(Санкт-Петербург, Россия)

Леонид Андреевич Соболев
Руководитель проектов в сфере культуры Группы компаний «Аскрин»
(Санкт-Петербург, Россия)

Корпоративный музей аккумулирует в себе историческое наследие и философию организации. Это место встречи ценностей и истории компании с аудиторией.

Корпоративный музей сегодня может быть как закрытым имиджевым пространством, так и социокультурным проектом, открытым для мира; это зависит от общей PR-стратегии компании.

Корпоративные музеи отличаются от традиционных, имеют свои особенности.

Можно схематично показать эти особенности в таблице:

Фактор	Классический музей	Корпоративный музей
Аудитория	Исследования аудитории проводятся редко. Как правило, работа «для всех»	Зачастую более очевидна и измеряема (аудитория бренда, например). Маркетинг, исследования – рутинная часть любой корпорации
Артефакты	Большое количество артефактов, а также профессионально организованное фондохранилище	Зачастую мало артефактов, или они не систематизированы, но есть истории и смыслы, которые нужно транслировать
Способность к изменениям	Консервативность, желание сохранить традиционные формы, не навредить	Больше свободы пространственных, оформительских форм
Профессионализм	Работают музейные профессионалы	Как правило, корпоративным музеем занимаются PR- и HR-службы

Учитывая эту специфику и на основе опыта разработанных нами действующих проектов (Музей «РН-Уватнефтегаз» в Тюмени, Музей Волховской ГЭС в Ленинградской области, Музей ФК «Спартак» в Москве и др.) можно сформулировать и предложить к рассмотрению ряд принципов проектирования корпоративных музеев.

1. Выход за рамки рассказа о компании

Корпоративный музей становится по-настоящему интересен посетителю, когда повествование выходит за рамки узкого рассказа о компании и тесно перекликается с социально значимыми историческими событиями или становится местом для междисциплинарного повествования. Экспозиция может тесно пересекаться с рассказом об отрасли или об истории края, о связи жителей края и наследия предприятия, о необычных и удивительных фактах влияния отрасли и компании на жизнь людей и т.д. Последнее особенно актуально, если речь идет о градообразующем предприятии.

Стоит помнить и о том, что посетителей любого возраста привлекают не столько сухие факты об истории развития компании, сколько ответы на вопросы: «как это связано со мной», «как это устроено», «откуда это появилось» и т.д.

2. Многофункциональность пространства

Новые идеи функционального использования пространства корпоративного музея позволяют привлечь новые аудитории, а также сделать пребывание посетителей более долгим и плодотворным.

Вот что можно организовать в корпоративном музее, помимо постоянной экспозиции:

- ▶ Образовательная зона, конференц-зал, лаборатории – интерактивные классы для проведения занятий, семинаров;

- ▶ Временные выставки – динамично наполняемое пространство, возможное проведение мероприятий с другими организациями;
- ▶ Библиотека с ярким дизайном;
- ▶ Детская зона – досуг для самых маленьких посетителей.

3. Динамичность проектной деятельности

«Завершенное» пространство уже на следующий день начинает устаревать. Необходимо предусмотреть стратегию дальнейшего развития и наполнения корпоративного музея. Только в этом случае он будет представлять собой живую систему.

4. Разработка бренда

Брендинг музея или информационного центра компании – это аккумуляция культурных, образовательных, эмоциональных аспектов мировоззрения корпорации. У любого бренда есть смысловая и визуальная части (вторая является воплощением первой). Хорошо узнаваемый бренд музея или центра влияет на его посещаемость, а это не только увеличивает доход, но и расширяет возможности дальнейшего развития.

5. Использование современных технологий и подходов к их оформлению

Использование современных технологий в экспозиции – не только дань моде. Это новый язык повествования и коммуникации с посетителем. Важно, чтобы технологии сочетались с общим видением, дизайном и наполнением, раскрывали по-новому, но не закрывали предмет.

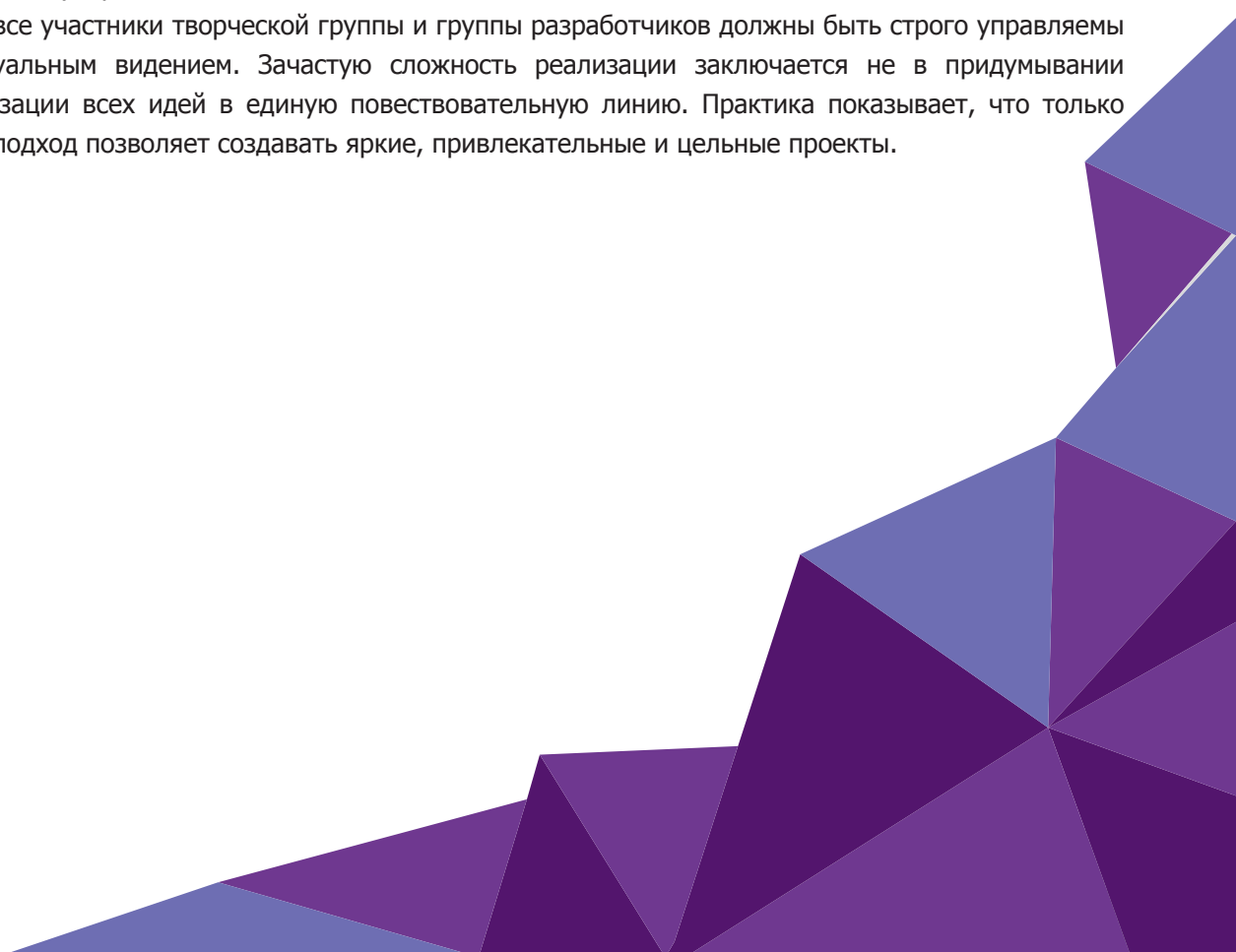
6. Концептуальный подход – единое видение в разработке сценографии

Научная концепция (отвечает на вопрос «что рассказывать») и предметный ряд (база и основной фокус для повествования) являются основой для концепции сценографии (отвечает на вопрос «как показывать»).

Непосредственная реализация корпоративного музея – работа специалистов многих отраслей, таких как: средовой дизайн, графический дизайн, инженерное дело, звукоинженерия, световые решения, информационные технологии, производство и др.

Отдельного внимания заслуживает создание аудиовизуального контента в музее. Расширяемость, кроссплатформенность мультимедийного контента позволяет музею расширять свою аудиторию, выходить за рамки физических стен. Системы управления дают возможность обновлять контент, не затрагивая экспозицию, персонализировать контент для разных аудиторий. Возможности компьютерной графики открывают потрясающую реалистичность воссоздаваемых объектов.

При этом все участники творческой группы и группы разработчиков должны быть строго управляемы единым концептуальным видением. Зачастую сложность реализации заключается не в придумывании идей, а в организации всех идей в единую повествовательную линию. Практика показывает, что только концептуальный подход позволяет создавать яркие, привлекательные и цельные проекты.



Открытые и бесплатные аудиогиды – средство включения корпоративных музеев в туристическое пространство

Сергей Викторович Щербаков

Консультант *izi.TRAVEL*

(Калининград, Россия)

Основная проблема корпоративных музеев – противоречие между привлекательностью и уникальностью экспозиций, с одной стороны, и их недоступностью, невидимостью для самостоятельных туристов – с другой. Это противоречие можно разрешить путем создания аудиогuida для мобильных устройств на основе открытой технологии *izi.TRAVEL*. Корпоративный музей избавляется от необходимости создания своего мобильного приложения и может сосредоточиться на содержательной части гида. Опубликовав свой аудиогид в приложении *izi.TRAVEL*, музей становится в один ряд с 400 российскими музеями.

На сегодня платформа *izi.TRAVEL* представляет собой проект, который включает более 3 миллионов пользователей по всему миру. В проекте участвует более 1200 музеев из 70 стран на 40 языках.

В *izi.TRAVEL* представлены различные музеи: государственные, частные и корпоративные.

Основные преимущества, которые позволили проекту стать лидером среди мобильных приложений для туризма:

- ▶ разработка мирового уровня;
- ▶ открытая и бесплатная платформа, вся работа – через веб-интерфейс, полная независимость от владельцев ресурса;
- ▶ навигация ручная, по GPS, по QR-кодам;
- ▶ нет необходимости в затратах на создание собственного приложения;
- ▶ интерактивность (ссылки на другие маршруты, возможность делиться впечатлениями через социальные сети);
- ▶ возможность работать как онлайн, так и без подключения к Интернету.

izi.TRAVEL предлагает решение, которое работает на всех платформах (персональные компьютеры, мобильные операционные системы IOS, ANDROID, Windows Mobile. Для работы в системе необходимо зарегистрироваться и внести подготовленные материалы (фотографии, видео, и озвученные тексты). Регистрация и работа с системой бесплатная, поэтому любой музей, который заинтересован в развитии и привлечении дополнительных посетителей может воспользоваться данным сервисом.

Посетители же скачивают себе на мобильное устройство (телефон или планшет) приложение и используют *izi.TRAVEL* как путеводитель по туристическим маршрутам и как персональный экскурсовод по музеям.

Преимущества, которые получает музей, используя *izi.TRAVEL*:

- ▶ Музей встает в один ряд с почти 400 российскими музеями, нацеленными на активную и молодую аудиторию;
- ▶ Больше, чем собственно аудиогид. Это возможность для мультимедийного заочного знакомства с музеем;
- ▶ Есть возможность расширения аудиогuida, перевода на иностранные языки.

Используйте *izi.TRAVEL* в своей работе, предоставляйте новые качественные сервисы и становитесь заметнее и ценнее для посетителей.



**ПРОЕКТЫ МУЗЕЯ
И ИНТЕРЕСЫ
ПОСЕТИТЕЛЕЙ**

Музейный предмет как объект предметной деятельности.

Три проекта – три взгляда

Елена Васильевна Ильина

Заместитель директора по науке

Лариса Леонидовна Смирных

Заместитель директора по хранению, Нижнетагильский музей изобразительных искусств
(Нижний Тагил, Россия)

Известно, что Музеи являются знаковыми учреждениями, образующими культурную доминанту региона, определяющими его привлекательность. Российские музейные организации, количество которых выросло за последние 20 лет, это большой пласт муниципальных, ведомственных, корпоративных и частных музеев, активно работающих в социокультурном пространстве страны. Наличие и развитие музеев любого ранга рассматривается в культурной политике любого региона как яркое явление **«раскрепощения процесса культурного строительства в России»**. Рост музеев налицо. Только в Уральском Федеральном округе за последние 6 лет открылось 53 музея. Среди всех этих музеев есть и статусные музеи с уникальными коллекциями, и музеи с коллекциями среднего уровня. Но, главное, подавляющее их число расположено в малых и средних городах России и сельских поселениях. Учитывая, что **«музеи, театры и филармонии считаются индикатором экономического и морального здоровья общества»¹**, наличие музея или его отсутствие – своеобразный барометр состояния общества в данном регионе и поселении.

Приоритеты развития музеев в разные годы менялись: в 1990-е годы наиболее актуальной была деятельность, связанная с образовательными программами, обеспечением общедоступности музеев; в 2000-х годах впереди оказалась работа по лучшему использованию и интерпретации музейных коллекций; сегодня на пике – переосмысление роли музеев в обществе и активация их участия в решении социальных проблем, в поддержке позитивных изменений в жизни общества, а значит и в развитии территорий. Музеи любого ранга сегодня находятся в ситуации осознания и переосмысления своей роли в жизни общества и поиска механизмов самопредъявления.

В целом можно констатировать, что малые музеи стали задумываться о собственном позиционировании, пришли к пониманию фокусировки своей деятельности на посетителях, но лишь некоторые из них готовы создавать такие сценарии выставок и мероприятий, которые могут дать ответы на определенные вопросы, волнующие людей – как их верно называют, «адвокатов музейной деятельности». В самом деле, встраивание в сегодняшнюю ситуацию, обращение к участию в решении проблем общества, а значит и выявление новой модели деятельности, определяет бытование музея в будущем. В силу разных причин малые музеи с трудом осознают необходимость сделать свое пространство привлекательным, представить его как территорию доверия – ведь очень трудно стать внутренне открытыми, понятными, сделать все соразмерно человеку, иначе говоря, изменить свое лицо. Однако именно в малых масштабах бывает легче обратиться лично к человеку и рассказать через близкие вещи просто и ясно о глобальных проблемах. При условии, конечно, если в музее все сделано профессионально – начиная от подачи материала до услуг, предлагаемых посетителям.

В настоящее время лучше всего музеи научились работать с интерпретацией знаковых исторических событий, которые пережиты и уже стали символом. В этом поле музеи осознали, что предметы могут выступать в различных ролях, и что обращаться надо не только к фондам и идти не только от прямого смысла вещи,

1. Трошина Т.М. «Музей в большом городе: возможности партнерских проектов». С.245.

но также и от ее возможных интерпретаций и общих смысловых ресурсов. В целом уровень интерпретации довольно низкий, но есть прекрасные примеры даже сельских музеев (например, Костинский краеведческий музей, Алапаевского района, Свердловской области), где сотрудники самостоятельно сконструировали такое пространство, в котором зритель оказывается вовлечен в расширенное поле смыслов и ассоциаций – неважно, предлагается ли посетителям выставка, мероприятие, мастер-класс или же виртуальная среда.

Главными направлениями деятельности должны стать инновации и экспериментальная работа со смыслами. Как показала практика, опыт проектной деятельности Нижнетагильского музея изобразительных искусств и творческий подход в интерпретации вещи позволяют музею отойти от традиционных представлений о музейном предмете, постоянно использовать его в разных контекстах, расширять круг скрытых непрямых смыслов. Скажем так – «игры» музейщиков с формами подачи информации помогли развернуть предмет, что называется «под другим углом», и создать ситуацию неожиданного, нетривиального вхождения в идею проекта.

Нижнетагильский музей изобразительных искусств – один из трех значимых художественных музеев Свердловской области. Проектная деятельность позволила сотрудникам музея выделить ведущее направление – фокусное отношение к музейному предмету как носителю глубинных смыслов, провоцирующему к открытию забытых историй, возбудителю эмоциональных переживаний. Через эту призму решались актуальные вопросы: для музея это – модернизационная работа с сообществом, в том числе с профессиональным сообществом; для зрителя – получение не только эстетического удовольствия, но также интеллектуального переживания; для общества – воспитание в человеке патриотизма, толерантности, национальной гордости. Именно пристальный взгляд на музейный предмет делает приоритетными такие направления как наука, доступность коллекции, междисциплинарные связи, партнерство и пр. Но все эти проблемы и есть, собственно, ткань музейной жизни, то, что дает ответ на вопрос, что есть твой музей в твоём пространстве. Музей обратился к поиску новых способов предъявления информации: выставочные проекты стали рассматриваться как динамичные системы, зритель – как неотъемлемая часть самого действия, а музейное пространство – как экспериментальное поле. Учитывая, что сегодняшний зритель трудно воспринимает статичную информацию и его больше привлекают новые практики, музей стал в проектах создавать концептуальное пространство с инсталляциями, аудиовизуальными эффектами, выявлять разные, порой противоположные смыслы.

Эти подходы можно проиллюстрировать на примере трех проектов Нижнетагильского музея изобразительных искусств, реализованных на средства грантов Благотворительного фонда В. Потанина, полученных в рамках конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире» в 2011-2016 годах.

Проект «Солдаты. Soldaten. Soldiers» (2011).

Главный тезис проекта: музеи должны создавать значимые истории, обострять проблемы. Российское музейное сообщество в последние годы стало активно заниматься конструированием социальной памяти через личные истории. Сегодня невероятно актуален жанр коллективной памяти, выступающей как вместилище общей памяти, формирующейся через память отдельного человека. Личная память – единственное связующее звено между памятью о прошлом и гуманитарными ценностями. Личная память важна потому, что в современном обществе отсутствует консенсус о прошлом, и нет единой установки на настоящее и будущее. И в этом плане музеи имеют своего рода карт-бланш: история их места, замешанная на корневой (родовой) основе или представляющая личные истории – единственная возможность артикулировать свое пространство.

В рамках проекта «Солдаты. Soldiers. Soldaten» музей заменил «официальные» нарративы личной памятью. Этот проект строится как попытка рассказать о поколении всех солдат Второй Мировой войны – русских, немецких, английских, французских, американских, итальянских. Их переживания и чувства – это знание о войне, иное, чем учебник, где солдаты безымянны, почти абстрактны и обозначены числом принявших участие в сражении и погибших. Сухое перечисление точно отвечает высказыванию «гибель одного – это трагедия, гибель миллионов – статистика». Идеологическая и политическая ситуация на стыке веков изменилась, и многие ранее закрытые темы стали свободно обсуждаться, например, судьбы людей, прошедших Вторую Мировую войну. Особо отметим, что на выставке представлены портреты лишь рядовых солдат разных фронтов, не руководящего и идеологического состава, типа СС и НКВД, а в хронике был показан лишь мирный быт на войне.

В рамках проекта использован большой объем документального материала, которым художественный музей не владел. Это была инициатива музея – создать альтернативную Историю. А главная задача – создать ситуацию эмоционального переживания через солдатские истории полувековой давности. Рассказ о советских солдатах шел через истории героев уральской территории: истории о своих родных в музей принесли жители Нижнего Тагила и предоставили местные музеи-партнеры; истории солдат других армий собрали иностранные координаторы Австрии, Чехии, США, Англии, Германии. Это соединение-сравнение позволило выявить общность личных переживаний всех участников войны, вне зависимости от национальности.

Основой экспозиции стали фотографические портреты участников II Мировой войны разных стран. А доминантой – парные портреты одного и того же солдата в начале и в конце войны. Фотографии солдат разных стран экспонировались рядом. В этом кураторском жесте главной стала не идея противостояния, а само понятие солдатского долга, когда каждый, как гражданин своего отечества, обязан выполнять приказы. Это было подчеркнуто, так как каждый человек в немецкой форме обычно ассоциируется с фашизмом. Такой неоднозначный подход к трактовке войны воспринимался по-разному.

Экспозиция была решена как единое сценическое пространство, построенное на противостоянии белого и черного, света и тьмы, символизирующих разлом человеческой жизни на две части – мирную и военную, созидательную и разрушительную. Активно использовались предметы и копии документов военного времени, кинохроника военных будней документалистов разных стран, звуки войны и музыка военных лет, ненавязчиво позволяющая создать необходимый настрой. Зритель мог взять в руки редкие документы, солдатские книжки, благодарственные письма Сталину, немецкие инструкции по работе с танком, похорожки, полистать импровизированные «личные дела» солдат. Письма можно было прочитать или услышать, надев наушники. В них трудно было понять, кто их писал, – русский или немец. Чувства, эмоции, мысли о семье, любви, надеждах были одинаковы. Проект дал возможность еще раз поговорить о человеческих ценностях. Фотографии были переведены в морфинг-анимации и явственно демонстрировали процесс душевного изменения, буквального старения – современные технологии сжали время войны до нескольких секунд и визуализировали то, что испытал человек. Одиночные фотографии солдат были переведены в морфинг-анимации с уходом в белое, в небо, и в мозаичные композиции с уходом в черное, в небытие, в растворение – это образное воплощение миллионов солдат, ставших жертвами войны, неважно выжили они или погибли в сражениях... Ткань материала позволила развернуть целую череду событийных мероприятий в музее: открытый кинотеатр, спектакли, параллельные проекты – «Напиши письмо тому солдату», когда дети писали письма туда, на войну солдатам; «Письма с фронта», которые еженедельно читались по радио; круглый стол для историков города, где эксперт проекта В. Ю. Дукельский отметил, что **«история войны в традиционном понимании – это история крупных сражений и когда-то определенный набор героев, а важна история каждого, своего рода персонификация войны»**.

Выставка всех брала «за живое». Не видевшие войны дети и студенты принимали проект безоговорочно, другие, люди более старшего поколения со сформированными представлениями, порой соглашались не безраздельно, третьи, в том числе ветераны, не принимали самой идеи «примирения». Но были и ветераны согласившиеся, что **«немцы тоже люди, что все солдаты – одинаковы»**. Самой сложной аудиторией стали «отягощенные» знаниями специалисты. Представитель Генерального консульства Чехии в Екатеринбурге Ростислав Таборский отметил, что **«особая ценность проекта в его наднациональном принципе»**. К огромному сожалению, музеи не часто выступают как трансляторы социальных, общественных инициатив, как общественная площадка для обсуждения трудных проблем. Но кто-то должен задавать вопросы, должен помогать увидеть проблему «под другим углом». Работа с сознанием – главное направление в деятельности музеев, присущее им априори.

Проект не потерял актуальности и сегодня, тем более что мир сейчас живет в состоянии необъявленной войны. Благодаря компактности и вариативности, проект может трансформироваться, и любой территориальный музей может «встроиться» своими солдатами и своими историями, аранжировать этот сюжет по-своему. Этим проектом музей ответил на острую проблему сегодняшнего дня.

Сегодняшний музей не столько хранитель, сколько актуализатор. Музейный предмет должен быть

в фокусе внимания сотрудников. Ценность предмета, как известно, существует не априори, она не в нем самом: она формируется оценкой окружающей среды, а его качество определяется внутри профессионального сообщества. Но, главное, если некому повышать ценность, то предмет ее не будет иметь, он останется в рамках собственного существования. Его ценность как предмета откроется только тогда, когда он будет поставлен в разные контексты. Поэтому главное – работа по управлению символическими ресурсами, а также работа с человеческими эмоциями. И это – не сильные эмоции в элементарных формах, а внутренний рост. Все понимают, что экономика массовых секторов закончилась и началась экономика переживаний. С этим связан следующий проект.

Проект «Исконный свет Салафиила. Светоживопись Павла Голубятникова» (2013).

Главный тезис проекта – просветительское развлечение или развлекательное просвещение. Проблема «развлечения в музее» актуальна, это инструмент привлечения, помогающий неискушенному зрителю войти в серьезный мир музея. Сегодня практически нет музеев, в структуру деятельности которых не вошли бы элементы сценографии и театрализации. Проект по управлению символическими ресурсами связан с именем живописца Павла Голубятникова, ученика К. С. Петрова-Водкина, который всю жизнь занимался цветоведением. Он погиб в блокадном Ленинграде от дистрофии. После ухода художника из жизни сохранился дневник, полный рассуждений о жизни и искусстве. В нем автор описывает одну идею, смелую для своего времени – создание живописного произведения не **«...масляными красками, устаревшими и маловыразительными...»**, а спектром, при помощи дисперсионных призм. Неожиданно? Вне сомнения! Но не утопия ли это? Или смелый полет мысли?

Павел Голубятников был одним из участников сложного художественного процесса 1920-х – 30-х годов. Его работы экспонировались на многих значимых выставках в Советском Союзе, в 1928 году на Венецианской Биеннале и по приглашению Давида Бурлюка в Америке. Одновременно он работал в Киеве с В. Татлиным и К. Малевичем. Он испытал на себе все тяготы времени. Вот замечание исследователя Ольги Ройтенберг, позволяющее многое понять: **«...Спасаясь от мракобесия, захлестнувшего украинское искусство после недавнего взлета, художник с репутацией «левого» ... возвращается в Ленинград весной 1932 года, где в качестве преподавателя попадает в «ад» ИНПИИ² времен А.Ф. Маслова³...»**. Молох государственной машины начинает поглощать смелые творения и сами жизни... Спустя два года Голубятников был снят с занимаемой должности в числе других преподавателей⁴. Представитель умеренного авангарда, художник был обвинен в формализме, что полностью закрыло путь в будущее. Перед войной Голубятников работает над созданием уникального труда «Атлас цвета»; вместе с Владимиром Татлиным разрабатывает проект создания Лаборатории новых вещей быта; обращается к смелой идее о возможности писать не красками, а светом. Знание законов физики и многолетняя работа в области цветоведения подвели его к поискам чистого цвета, не смешанного, открытого. В марте 1939 года Павел Голубятников пишет в дневнике: **«Вперед на новые и смелые задачи живописи и цвета. Задумал композицию «Салафиил» ... Блеск и свет, растворяю воздух ... И разноцветный огонь формируется в образ сходный с человеком...»**. Вместе с физиком Дм. Форшем он проводит опыты. Но планам не суждено было сбыться... После гибели Голубятникова, ряда его работ и «Атласа цвета» жена вывезла на Большую землю все уцелевшие наследие художника, которое оказалось в Нижнем Тагиле.

Лишь в семидесятых годах XX века началось возвращение имени художника. Прошла реставрация картин, «шестивие» его коллекции по городам России, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге. Наличие в коллекции музея картины «Архангел Салафиил» и дневниковых записей позволило разработать проект по реализации авторской идеи и возвращению в социокультурное и научное пространство имени яркого

2. ИНПИИ – Институт пролетарского изобразительного искусства, так в 1930-1932 гг. назывался бывший ВХУТЕИН, преобразованный в свое время из Академии художеств. С 1932 года название вновь изменено на Ленинградский институт живописи, скульптуры и архитектуры.

3. Маслов Федор Афанасьевич – 1886-?, директор Петербургской Академии художеств, ректор Высшего художественно-технического института (1929– 1932), ректор ИНПИИ с 1929 по 1932 гг., бывший работник Главпросфобра (Главного управления профессионального образования), время его правления стало нарицательным - «масловщина». По факту уничтожения музея бывшей Академии художеств в 1932 году прокуратурой против Маслова возбуждено уголовное дело.

4. В. А. Гринберг, В. А. Зайцев, М. Ф. Листопад, В. А. Оболенский, В. В. Пакулин, В. В. Суков, П. В. Суриков, Л. Т. Чупятков

художника Павла Голубятникова. Светоживописное полотно должно было быть по мысли автора создано с помощью спектральных призм и единого источника света. Записи в дневниках – минимальные, например: «... **Призмы располагаю одна возле другой вплотную, заполняя всю плоскость картины обращенной к свету стороны. Светоносное изображение получается на обратной стороне картины при помощи тонких щелей в материале сделанных художником под определенным наклоном...»**».

Физик Е. Ю. Яблочков провел опыты с призмами по дневниковым записям, но пришел к выводу о необходимости существенной корректировки механизма воплощения идеи. Отказавшись от множественных щелей, как предполагал художник, Яблочков использовал собирающую линзу, которая формировала изображение нужного участка спектра в плоскости одной щели. Выделение отдельных цветовых лучей, позволило создать условное изображение чаши, которую держит в руках Архангел Салафиил. Лабораторный опыт, выполненный на самом простейшем школьном оборудовании, доказал, что идея художника реальна, но воссоздание целой картины Голубятникова оказалось бы слишком дорогостоящим. Уникальность идеи Голубятникова в том, что он – быть может, вообще единственный, кто предложил создать художественное произведение лучами спектрального света.

Светоживопись – реальность нашего времени. Приемы ее создания различны, технологии позволяют многое и опыт был проведен также в программе AutoDesk 3Dsmax в художественной форме. В проекте было представлено несколько работ в технике светоживописи, которые создали волонтеры и партнеры проекта: трехметровый лайтбокс вольной копии работы Голубятникова в двух режимах – световом и ночном в светящихся красках-люминофорах; видеоинсталляция во фризлайте (технике «замороженного света»), переведенная в анимацию; медийные образные изображения стихов Павла Голубятникова; связные с библейским сказанием световые спектральные объекты московского художника Тани Баданиной, создающие «домашние радуги». Таким образом, спустя 80 лет, следуя за мыслью Голубятникова, в новых технологиях были представлены модели живого спектра света и цвета.

Тотальная экспозиция – одна картина, один художник, одна идея... Проект подтвердил жизнеспособность одной несовершенной идеи, высказанной Голубятниковым. В рамках проекта было проведено большое исследование жизни и творчества художника, опыты по оптике и светоживописи, исследованы стихи и архивные источники. Создана большая дизайнерская инсталляция – эмоциональная реконструкция эпохи. Драматическое решение активно воздействует, заставляя задуматься о жизни и творчестве художника в тоталитарной системе, о непреодолимом стремлении быть свободным. Образно-символическое пространство насыщено многими смыслами. Это тоже разговор об Истории и историях. Отдельно была создана образовательная зона, где можно было играть, проводить опыты, знакомиться со стихами, научными фильмами и жизнеописанием Голубятникова. В рамках проекта проведены исследования жизни и творчества Голубятникова, его учебных программ и стихов в Киеве и Санкт-Петербурге.

Последний проект музея – виртуальный.

Проект «Сквозняк из прошлого или Истории музейной коллекции города N» (2016).

Главный тезис: Музейная перезагрузка.

Известно, что музей это, прежде всего, коллекция. Однако люди сегодня практически «живут» во всеобщей сети Интернет, имеют яркие предложения в области досуга, и это нередко мешает им дойти до музея. К тому же, зачастую они испытывают страх перед музеем. Представительство музеев в Интернете – в основном, официальные сайты, часто лишь рекламные и слабые по дизайну – сегодня недостаточно и зрителя не привлекает. Такие сайты, в основном, сообщают новости, комментируют текущие события, но новости – лишь инструмент. Редкие музейные сайты дают интересную информацию о коллекции и предлагают интерактивные программы. Зависит это от осознанной миссии музея и точно сформулированных стратегий и задач. Сегодня выигрывает тот, кто первым освоит третье пространство. Вербовка посетителей должна соответствовать их поискам и запросам. Единственный ход для этого – создавать параллельные с официальным сайтом специальные интернет-проекты с другими задачами, языком общения, трансляцией информации и взаимодействием с социальными сетями. Примером такого проекта стал сайт-проект Нижнетагильского музея изобразительных искусств «Сквозняк из прошлого или Истории музейной коллекции города N». В названии, взятом из строк Николая Гумилева, заложена идея, что все в этом мире переплетено – история и судьбы художников, произведений, самих эпох, требований времени, случайностей и предопределений, желаний и возможностей и т.д.

В фокусе проекта – вновь сам предмет музейной коллекции. На сайте представлено 500 историй о предметах живописи, графики, скульптуры, декоративно-прикладного искусства и современного искусства. Зрителю предоставляется право самому выбрать, что он хочет посмотреть, о чем прочитать и как прочитать. У него есть полное право выбора: читать об истории жизни художника или об истории самого предмета, заняться пристальным рассматриванием деталей на фотографии самому или с помощью предложенного текста, обостряющего восприятие. Здесь использован принцип зонтичного самообразования – один факт может повлечь за собой интерес к исследованию иных предметов коллекции, событий, личностей даже внутри самого сайта с помощью гиперссылок, отсылок к другим страницам. Пользователь может также самостоятельно исследовать произведение, познакомиться с видами и жанрами искусства, посмотреть библиографию о художнике, и, овладев информацией о произведении, воспользоваться обратной связью, задать вопрос и получить ответ. Он может проявить и свои творческие способности – написать стихотворение или текст, поставить любимые строки любимого поэта, найти параллель в музыкальной истории и театральных постановках.

Важным инструментом, позволяющим посетителю сайта проявить собственную рефлексию и творческий подход, являются блоки «Ассоциации» и «Моя коллекция». Блок «Ассоциации» позволяет работать с темами и собственными ощущениями. Позволено даже делать то, чего нельзя делать в музее – резать картину. Главное, чтобы ничто не отвлекало внимания от области твоего интереса. Это может быть тема – Лес, Кресло, Небо, Собака, Орден, или ассоциация – Холодный, Сумеречный, Золотистый, Радостный, Царственный. Можно воспользоваться предложенным набором, просто нажав кнопку, а можно создать свое предложение. Любое произведение или вырезанный фрагмент можно положить в свою галерею и затем «опубликовать» в виртуальных выставках.

Опубликованные выставки будут предложены на обозрение другим пользователям и музей намерен реконструировать лучшую выставку в рамках конкурса в реальном пространстве зала. Каждый день на главной странице меняются картина дня, вопрос дня или просто доброе пожелание посетителям. И почти ежедневно сайт будет напоминать о себе в соцсетях одной из историй. Сайт адаптированный, простой в пользовании, доступный практически всем аудиториям, в том числе и профессионалам. Поскольку одной из задач сайта стал поиск всех материалов, связанных с произведением – копий, этюдов, эскизов, авторских повторений и т.д., здесь опубликован материал, во многом находящийся в фондохранилищах. В любом случае главная задача сайта – помочь посетителю сообщить о себе, создать свое личное, комфортное и индивидуально окрашенное пространство. Надеемся, что в конечном счете это приведет интернет-пользователя в музей.

Работа над созданием сайта многое изменила в музее – от объема научных исследований, активизации научной работы, до способов общения со зрителем, от усиления командного способа работы до новых экспериментов в форматах предъявления на выставках. И это важно – в рамках проекта создана выставка в нетрадиционном формате экспонирования, когда в экспозиции были переплетены все времена, эпохи, страны, материалы, жанры и виды, то, что некогда существовало совместно, но затем было систематизировано. «Сквозняк из прошлого» позволил вновь все разметать-соединить.

Сайт в режиме предварительной публикации был протестирован А. Ладошкиной, экспертом Теплицы социальных технологий, Санкт-Петербург, которая отметила, что «...создан новый формат, который не подходит под классификацию сайта или сервиса. Это новый класс сайта, который заставляет все время двигаться... У проекта большой потенциал, есть свое лицо – зайдешь, увидишь, не забудешь...», а по материалу, **«кроме хорошего информативного наполнения, в нем есть хороший месседж, и в то же время сочетание художественного начала и хорошей информационной оболочки, которая позволяет искать, смотреть и читать»**.

Музей обязан предоставить пользователю уникальный материал, но еще и убедить потенциальных посетителей в своей уникальности. И метод убеждения должен лежать где-то в плоскости между собственными интересами и зрительскими, научными и интригующе-захватывающими – настолько захватывающими, что человеку захочется уделить часть своего времени музею, сначала в виртуальном мире, а затем и в реальном.

Из опыта работы с новой аудиторией посетителей: на основе выставки «Секретные советские художники»

Глеб Борисович Чечевин

Директор Музея истории сберегательного дела
Поволжского банка ПАО Сбербанк
(Самара, Россия)

Возможна ли художественная выставка в корпоративном музее банка? Это могло остаться вопросом, если бы мы не попробовали. Попробовали, и у нас получилось. Удалось совершенно переосмыслить экспозиционное пространство наших небольших залов и принять выставку, которая привела в музей совершенно неожиданную и, как оказалось, долгожданную аудиторию.

2016 год стал юбилейным для Сбербанка. 175-летие корпорации запомнится в ее истории масштабным проектом «Искусство сохранять», в который банку удалось вовлечь более 30 государственных художественных музеев и галерей городов России. Поволжский банк сделал бесплатным вход в музей во всех 8 городах своего присутствия: изобразительное искусство было доступно жителям Поволжья от Астрахани до Оренбурга, Пензы, Тольятти и Ульяновска. В трех городах были открыты специальные выставки в рамках данного проекта.



Рис.1 Авторы выставки

В Музее истории сберегательного дела Поволжского банка «культурный» тренд удалось поддержать. К дню рождения Сбербанка здесь открылась выставка «Секретные советские художники: они создавали деньги, документы, марки, открытки». Она стала первым крупным событием с момента открытия обновленной экспозиции, посвященной истории банка и отечественных денег. Выставка – наш первый проект с внешними партнерами. Кроме того, нашлась необычная тема, которую поддержала новая аудитория посетителей.

Выставка рассказывает о гравёрах-художниках и художниках-графиках, которые несколько десятилетий работали на Московской печатной фабрике «Гознак», где разрабатывали эскизы и гравировали печатные формы элементов оформления советских и зарубежных денег, облигаций, лотерейных билетов и других ценных бумаг, бланков, почтовых марок и открыток. Таких специалистов было всего несколько человек на всю страну.



Рис.2 Инструменты гравёра



Рис.3 Работа гравёра над маркой

Работы этих художников – уникальные произведения искусства, художественные шедевры, которые в советское время были визитной карточкой огромной страны, их многие десятилетия знали во всем мире, их держали в руках миллионы людей. Но практически никто не знал имена этих художников, владевших секретами старой русской школы оформления ценных бумаг. Это была лучшая в мире, особая, неповторимая школа, имевшая свою индивидуальность. У нее нет аналогов по красоте, точности, тщательности и кропотливости исполнения. Это значительно более тонкое искусство, чем ювелирная работа. Достаточно сказать, что гравёры-художники печатных форм, вырезая вручную на металлических пластинах портреты известных людей, работали с точностью до микрон, чтобы потом их классические гравюры не только украшали



Рис.4 Мастер-класс по каллиграфии



Рис.5 Работа каллиграфа

государственную ценную бумагу, но и надежно защищали ее от подделок. Их не принимали в Союз художников, они просто выполняли свою работу на высочайшем уровне, «по-гознаковски», то есть лучше сделать уже физически невозможно. Все оригиналы их работ, как продукцию строго учета, сразу же отправляли в архив Гознака, и только некоторые оформленные ими ценные бумаги, марки, документы, которые были в свободном обращении, кое-где сохранились у коллекционеров, как правило, без указания авторства.

Во время прощания с замечательным художником-графиком Юрием Лукьяновым (2006 г.), выяснилось, что практически ничего не сохранилось, что может рассказать о его творчестве. Тогда и родилась идея совместными усилиями собрать сохранившиеся в семейных архивах работы Юрия Александровича и его коллег, которые несколько десятилетий составляли костяк творческого коллектива Гознака – это группа художников, которые школьниками в 1943 г. попали на учебу в спецтехникум Гознака и потом проработали на фабрике всю жизнь.



Рис.6 Разбивка на штрих



Рис.7 Офортный станок

В самый разгар Великой Отечественной войны наше государство нашло возможность сохранить секреты русской школы оформления ценных бумаг, и в течение пяти лет передать их молодежи. Благодаря этому, начиная с 1948 г. и до конца жизни, по законам этой школы работали гравёры-художники Лидия Майорова, Татьяна Никитина, Иван Сапронов, художники-графики Сергей Адрианов, Виктор Ермаков, Юрий и Майя Лукьяновы, а также ныне здравствующие Игорь Сергеевич Крылков (автор дизайна современных билетов Банка России серии 1997 г., 31 марта 2017 г. ему исполнится 90 лет!) и Лидия Пешкова, которая пришла на Гознак в 1952 г. Их учителями были главный художник Гознака Иван Иванович Дубасов и его заместитель Сергей Акимович Поманский, а секрет классической гравюры передали Семен Иванович Аферов и Николай Антонович Михеев. Учили тогда молодежь по работам таких мастеров классической гравюры, как Лундин и Франк, работавших в императорской Экспедиции заготовления государственных бумаг (основана в 1818 г.) – предшественнице Гознака. Непревзойденными образцами были гравированные портреты императорских персон – Петра и Екатерины Великих на царских кредитных билетах начала XX в.

Таких специалистов не готовит ни один институт страны, поэтому свой опыт и знания эти художники, подготовленные Гознаком в 1940-х гг., передавали в 1960-х и 70-х молодому поколению – «от учителя к ученику». Сегодня их ученики – последние, кто знает секреты старой русской школы оформления ценных бумаг, но реализуют они свой талант и полученный опыт в самых разных областях. Среди учеников художника-графика Юрия Лукьянова Юрий Ковердяев и Борис Есин. Гравёр-художник Лидия Майорова передала секреты классической гравюры троим ученикам – детям гознаковских художников Анне Лукьяновой, Юрию Ермакову, Марине Сильяновой (Михеева). Из учеников гравёра-художника Татьяны Никитиной на выставке представлены Владимир Мочалов и Ольга Клочкова. Переняв бесценный опыт гознаковской школы, Владимир стал известным карикатуристом, долгие годы был главным редактором советского сатирического журнала «Крокодил», сейчас он академик Российской академии художеств. Ольга до недавнего времени работала на Гознаке гравёром-художником, но уже на компьютере. На этом поколении многовековая школа ручной классической гравюры, которая несет в себе душу художника, прекратила свое существование – в 1990-е гг. произошел переход на современные компьютерные технологии. Следующего поколения учеников старой русской школы уже не было.

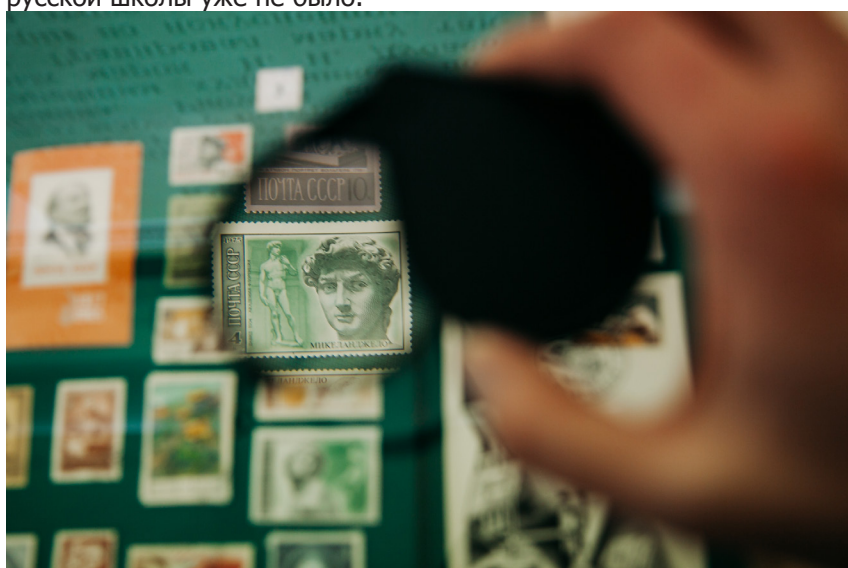


Рис.8 Экспонаты выставки

Основной замысел выставки – рассказ о малоизвестной странице культуры и истории России, которая должна быть предметом национальной гордости, достойна уважения и восхищения потомков; знакомство с именами и творчеством советских художников, чьи работы были лицом нашего государства; знакомство с русской школой оформления ценных бумаг, которая в XX в. по праву считалась лучшей в мире; гимн ставшей уже историей ручной классической гравюры на ценных государственных бумагах.

Родственники и ученики художников Гознака выпуска спецтехникума 1943-1948 гг., начиная с 2008 г. на общественных началах сформировали коллекцию сохранившихся в домашних архивах предметов, документов, личных вещей главных героев выставки «Секретные советские художники», почти за 10 лет провели более 30 выставок в городах России, Германии, Испании и Болгарии. Автор идеи, организатор и куратор выставки, основатель Центра графической культуры Галина Анатольевна Анисимова приходится дочерью гравёру Гознака Л. Ф. Майоровой.

В Самаре к уже сложившему облику этой поистине гражданской выставки привлечены недавно обретенные уникальные предметы из личного архива известного гравёра Гознака С. И. Аферова, которые ранее не выставлялись, а также множество подлинных документов, предметов, эскизов из семейных архивов родственников секретных художников.

Необычным формат выставки делает тот факт, что ее авторы принимают непосредственное участие в работе с посетителями. Практически все гости ушли с открытия выставки с шаржами, созданными известным карикатуристом Владимиром Мочаловым. Множество имен посетителей были написаны особым шрифтом рукой талантливого каллиграфа Юрия Ковердяева.

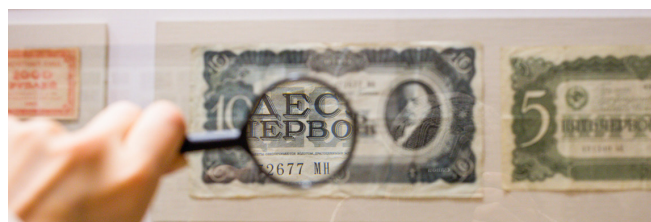


Рис.9 Экспонаты выставки

В ближайшую после открытия неделю Владимир и Юрий провели мастер-классы по рисунку, портрету и каллиграфии для самарской публики. Гравёр Ольга Клочкова для нескольких групп продемонстрировала

технологии разбивки на штрих изображений при подготовке гравирований их на печатных формах.

Благодаря всему перечисленному мы увидели в нашем музее совершенно новые лица – представителей креативного класса, молодежь, увлекающаяся ручным мастерством. Нас с удовольствием посещают «тусовки» иллюстраторов, графических дизайнеров, художников-оформителей, практикующих каллиграфию.

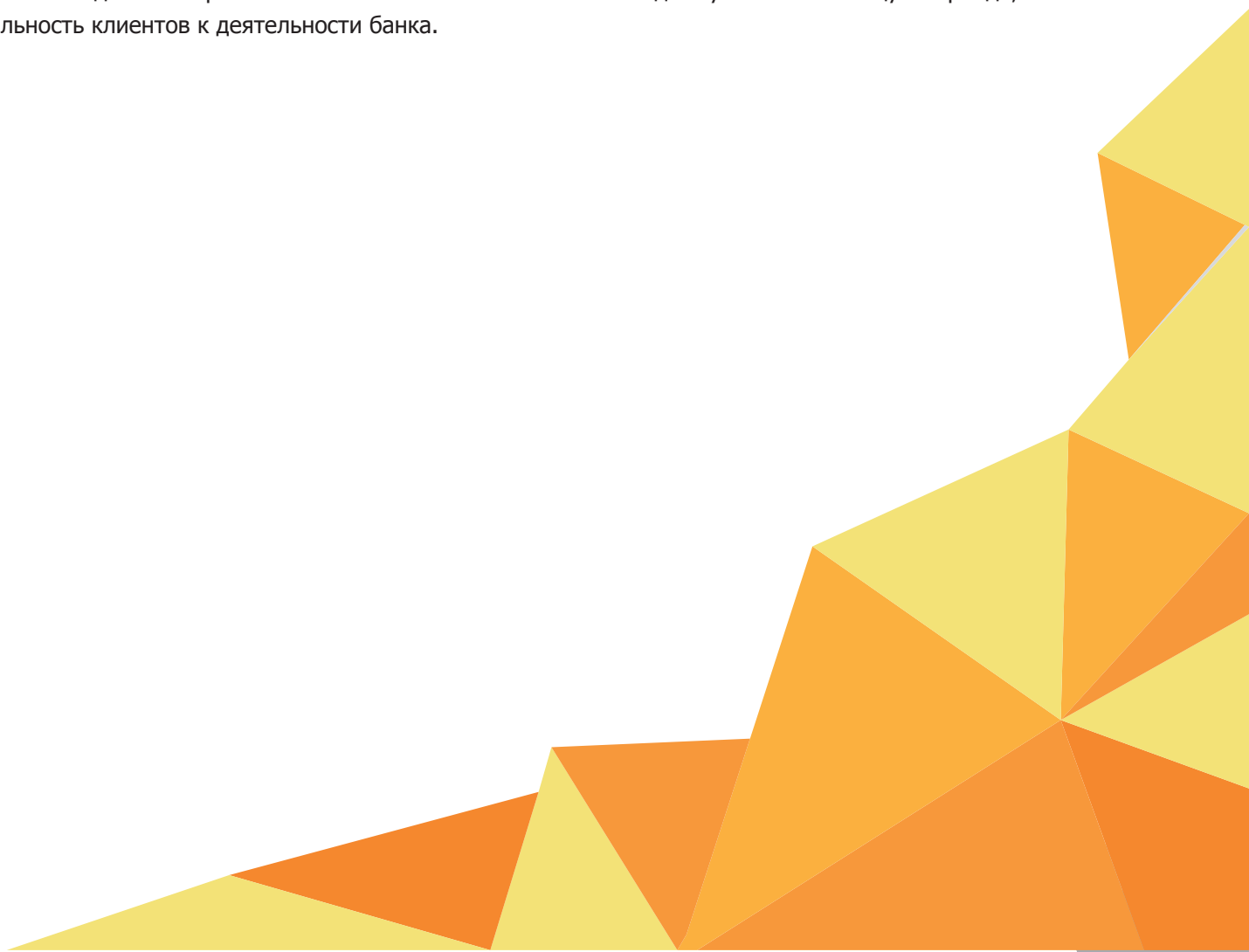
Мастер-классы оказались доступны и семейной, детской аудитории. Новость об открытии в банковском музее художественной выставки всколыхнула ленты новых городских медиа, сообщество галеристов, музейщиков и ценителей искусства города.

Нужно отметить, что выставка добавила музею дополнительный объект притяжения посетителей. Кроме «невидимой выставки», которая демонстрируется в полной темноте с применением ультрафиолетового освещения, большой интерес вызвал офортный станок. На нем с помощью печатных форм посетители самостоятельно могут изготовить поздравительную открытку в технике линогравюры или просто получить оттиск с логотипом выставки «ССХ» и Сбербанка.

По итогам первых месяцев работы выставки нам удалось не только выявить ее качественные характеристики, но и оценить успех количественно. Ежемесячная посещаемость музея превысила стандартные квартальные показатели – около 1 000 посетителей.

Сейчас к выставке наблюдается повышенный интерес у наших коллег из государственных и муниципальных музеев страны, поэтому в ближайшей перспективе, по согласованию с авторами выставки, мы планируем совершить под брендом банка ряд открытий по городам России.

В результате мы можем отметить, что взаимодействие корпорации с гражданами посредством такого маркетингового инструмента как музей превращается во взаимовыгодное сотрудничество. История, рассказывающая о человеческом мастерстве и судьбах художников, память о которых сохранили их родственники – обычные граждане страны, из выставки «на общественных началах» в стенах музея обретает черты уникального культурного продукта. Он привлекает к себе внимание по-настоящему заинтересованной публики, целевой аудитории, которая способна применить на практике полученную информацию, знания, навыки. Подобные проекты положительно влияют на имиджевую составляющую бренда, повышают лояльность клиентов к деятельности банка.



Музейная Матрица®¹ как инструмент развития музеев, ориентированных на посетителя²

Матиас Хенкель

Член Совета директоров Центра по развитию аудитории
Свободного университета Берлина, Директор
Консалтингового агентства «Embassy of Culture» (Берлин, Германия)

1. Введение

Мы живем в эпоху самосовершенствования. Это относится как к людям, так и к организациям. Музей, будучи институтом, формирующим социальный дискурс, существует между деловым миром и культурной сферой. Для того, чтобы повышать качество деятельности, укреплять бренд и предлагать программы, привлекающие посетителей, полезно иногда сравнивать деятельность своего музея с деятельностью других организаций. Благодаря этому музеи могут учиться у конкурентов и лидеров рынка.

Наиболее успешные музеи эффективно выявляют свои уникальные отличительные особенности и учатся рассказывать о них, предьявляя их публике. Музейная Матрица® создана именно для того, чтобы научиться это делать. Музейная Матрица® может служить инструментом:

- ▶ углубленного анализа;
- ▶ сравнения деятельности организаций;
- ▶ количественной и качественной оценки деятельности.

2. Большие данные и культурное действие³

Сегодня «большие данные» являются ключевым понятием в самых разных областях. Наиболее широко оно применяется в отношении бизнеса и потребительских исследований. Но почему бы не использовать потенциал и методику анализа больших данных для изучения показателей работы музеев? Если мы хотим, чтобы музей работал эффективно, мы должны понимать, в какой среде и обстановке он существует и действует. С какими факторами мы имеем дело?

- ▶ Сложность и местоположение
- ▶ Успех музея зависит не только от его коллекции и программ, но также и от социально-экономической ситуации в регионе. Другим важнейшим аспектом, который необходимо учитывать, является доступность музея с помощью общественного транспорта.

- ▶ Институциональная преемственность и финансовая стабильность
- ▶ Если музей является частью компании (или корпорации), его деятельность зависит от успеха компании, частью которой он является.

- ▶ Отсутствие бизнес-мышления

В области культуры часто забывают о коммерческой составляющей работы организации.

1. Впервые концепция «Музейной матрицы» была представлена в рамках доклада на ежегодной конференции ИКОМ Германии, проходившей в Берлине (Германия) в октябре 2016 года. Данная статья является более проработанной версией того доклада. Торговая марка Музейная Матрица® была зарегистрирована в Немецком патентном бюро под номером 30 2016 034 145.

2. Оригинал текста на английском языке см. в Приложении 3

3. Marvin Carlson: Performance: A Critical Introduction. Second edition. Routledge. New York/London 2003. <http://www.yavanika.org/classes/reader/carlsonperformance.pdf> http://writingproject.fas.harvard.edu/files/hwp/files/peformance_studies.pdf

3. Цели

В наши дни образовательная работа музеев выходит за рамки традиционной педагогики. Знание общих закономерностей и владение навыками ценятся больше, нежели усвоение фактов. Поэтому музеи должны:

- ▶ Улучшать свои образовательные программы, особенно те, которые предполагают исследовательскую и поисковую деятельность посетителей;
- ▶ Шире распространять информацию о музейных программах путем развития современных коммуникативных практик;
- ▶ Вовлекать людей в свою деятельность, общаясь к их эмоциям и подчеркивая связь музейных сюжетов с повседневной жизни посетителей;
- ▶ Предлагать новые форматы, интересные новым аудиториям: ведь экспозиции и выставки – это основной, но далеко не единственный продукт музея;
- ▶ И, наконец, музеи должны исследовать цифровое пространство в качестве источника и в качестве нового пространства, с которым нужно работать так же, как и с реальным⁴.

4. Музейная Матрица® – порядок действий

Шаг 1. Стратегия

Здесь я расскажу, как приступить к работе по созданию новых концепций и стратегий музея:

а) Сравнение – залог успеха

Всегда полезно выйти за пределы своей организации и взглянуть со стороны на задачи, которые перед ней стоят. Можно улучшить работу своего музея, сравнивая его деятельность с работой других организаций.

б) Выберите лидеров рынка

Всегда следите за лидерами отрасли – музеями с инновационной программой, проработанной стратегией развития и коммуникационной стратегией, которая точно отражает их бренд.

в) Взгляните вокруг

Присмотритесь к вашим конкурентам: постарайтесь взглянуть на них глазами посетителя. Вы знаете пословицу: червяк должен быть вкусным для рыбы, а не для рыбака⁵.

Шаг 2. Ключ к успеху – выбор параметров: от Этического кодекса ИКОМ к «большой пятерке»

Прежде всего подумайте о параметрах и аспектах деятельности вашего музея, в развитии которых вы заинтересованы. Определите эти параметры в соответствии с целями или задачами, которые стоят перед вашим музеем. Вот два основных вопроса, которые помогут вам сориентироваться:

- ▶ Что Вы хотите улучшить?
- ▶ С какой целью Вы хотите это сделать?

Хорошо, если вы ясно понимаете свою цель. В противном случае необходимо постараться сформулировать ее вместе с другими сотрудниками музея.

Для начала вы можете постараться определить параметры и аспекты деятельности вашего музея, опираясь на Этический кодекс ИКОМ: комплектование, сохранение, изучение, популяризация, обучение. Но отражает ли этот список задач ожидания ваших посетителей? Если нет, то постарайтесь расширить список, предложенный Этическим кодексом ИКОМ, добавив дополнительные цели.

В качестве альтернативы я могу предложить вам следовать принципу «большой пятерки» (BCFPS): Бренд, Коллекция, Инфраструктура, Программа, Сервис. Эти пять факторов охватывают фактически весь спектр работы музея с посетителями. Если эти пять факторов покажутся вам полезными, их можно разбить на подразделы:

4. Матиас Хенкель. Нематериальное наследие 2.0. Как собирать, составлять коллекции и представлять цифровое наследие в качестве нового публичного пространства. Берлин /Милан, 2016. https://www.researchgate.net/publication/305904613_Intangible_Heritage_20_How_to_collect_curate_and_present_the_digital_landscape_as_the_new_public_spacePaper_presented_at_the_Joint_Session_ICFA_Museums_and_Collections_of_Fine_Arts_and_COMCOL_Collecti

5. Более подробно: Clifford Geertz, *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*. http://www.sociosite.net/topics/texts/Geertz_Thick_Description.php

Фактор	Подразделы
Бренд	Личности ⁵ Коммуникация ⁶
Коллекция	Качество ⁷ Количество
Инфраструктура	Архитектура ⁸ Место расположения
Программа	Выставки Вспомогательные программы ⁹
Услуги	Музей как «Третье место» Культура участия ¹⁰

Повторю еще раз: если перед вами стоят иные вопросы или задачи, вы всегда можете дополнить этот список или заменить в нем отдельные элементы. На мой взгляд, «большая пятерка» – хорошая отправная точка для разработки концепции развития.

Шаг 3. Сравнительный анализ

Что касается сравнительного анализа, то он может быть как качественным, так и количественным.

а. Качественный анализ может быть использован для того, чтобы внимательнее рассмотреть каждую конкретную особенность вашего музея. Если вы постараетесь описать отличительные черты вашего музея собственными словами, это поможет вам получить более глубокое понимание всей структуры в целом и того, как она функционирует. Если вы будете следовать моим рекомендациям, вы должны будете проанализировать все пять блоков: Бренд, Коллекция, Инфраструктура, Программа, Сервис.

б. Количественный анализ позволит вам сравнивать различные организации. Чтобы измерить работу музея вам нужна четкая шкала оценки эффективности функционирования. На мой взгляд, можно использовать следующую шкалу:

- 0** - Это направление работы отсутствует
- 10** - Работы производятся неудовлетворительно
- 20** - Устаревшая методика работы
- 30** - Работа ведется, но методики должны быть изменены
- 40** - Методики работы могут быть улучшены
- 50** - Работа ведется на удовлетворительном уровне
- 60** - Интересные методики
- 70** - Хорошие методики работы
- 80** - Вдохновляющий пример работы
- 90** - Отличная работа
- 100** - Работа вашего музея должна использоваться в качестве примера для других

6. Коммуникация – это, во многом, управленческая задача и директор музея отвечает за то, чтобы представлять свой музей достойно.

7. Коммуникационные стратегии, разработанные с учетом бренда должны использоваться и в рамках некоммерческого сектора.

8. Если в вашей коллекции есть шедевры – разместите их так, чтобы они были в центре внимания. Если же шедевров нет, то включите в экспозицию какие-нибудь интересные и уникальные особенности вашей коллекции.

9. Здание музея – это один из главных факторов, который может быть использован для развития музея – стиль, особенности здания и его место положения в рамках городского пространства – все это должно учитываться при работе над проектом развития.

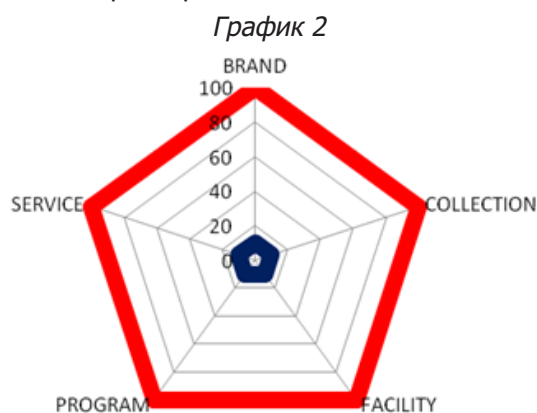
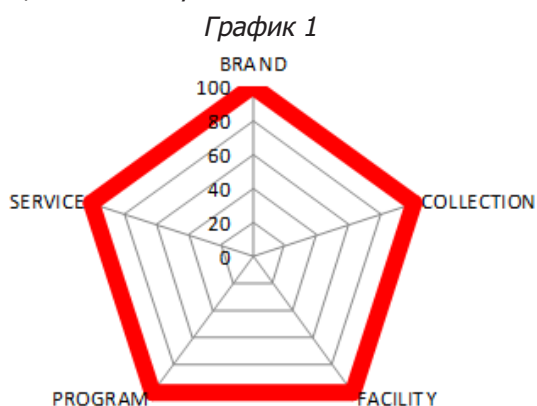
10. Развивающие программы – это, пожалуй, одна из основных задач современного музея – мыслите стратегически, думайте о сотрудничестве, не ограничивайте себя.

11. Если коллекция Вашего музея заурядна, если у него невыгодное место расположения, даже в этой ситуации вы можете начать работать над тем, чтобы ваш музей стал «третьим местом» (см.: Рей Ольденбург).

Шаг 4. Музейная Матрица®

После того как вы провели анализ, необходимо нарисовать схему, чтобы наглядно увидеть ситуацию в целом. Ниже вы увидите три искусственно сконструированных примера использования такой схемы.

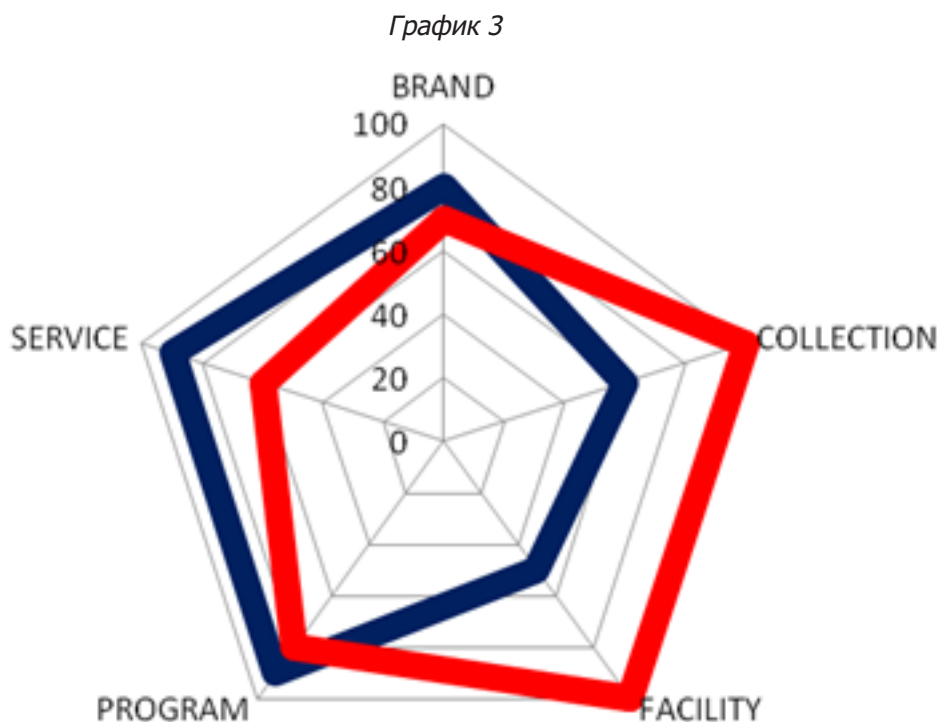
Если ваша схема напоминает достаточно причудливый пример, которому соответствует График 1, возможно, вы забыли указать количественные значения основных параметров.



Если результаты вашего анализа выглядят примерно так, как на графике 2, возможно, вы неправильно выбрали организации для сравнения. На этом графике красный музей сделал все верно, а синий – все неправильно.

График 3 – куда более интересный и реалистичный: у красного музея прекрасная коллекция и отличное здание, но его сотрудники меньше внимания уделяют вопросам качества оказания услуг и коммуникации.

Синий музей, напротив, компенсирует свои недостатки в области коллекции хорошим уровнем обслуживания посетителей, интересными программами и удачной коммуникационной стратегией. При этом важно, что оба музея могут выиграть от такого сравнения эффективности своей работы.



Шаг 5. Учиться друг у друга

Коротко говоря, слепое копирование – это путь в никуда. Изучение опыта лидеров или опыта друг друга означает, что вы изучаете всю картину, начиная с базовых вещей и заканчивая бюджетом, ресурсами, кадрами и уровнем компетенций.

Шаг 6. Двигаться своим собственным путем

Последнее, но не менее важное: то решение, которое могло быть успешным для одного музея, может быть совершенно бесполезным для другого. Поэтому старайтесь всегда разрабатывать концепции, базирующиеся на вашем собственном опыте. Определите и используйте особенности вашего музея, как позитивные, так и негативные.

5. Глобальные тенденции

Помимо этого, существуют глобальные тенденции, не обращать внимание на которые мы не можем¹². Если мы хотим ставить перед музеем новые цели, мы должны учитывать сложившуюся в мире социальную и экономическую ситуацию, в частности:

Мы живем в обществе знания и должны учитывать новые требования к образованию;

- ▶ Наше общество становится старше;
- ▶ Важно добиваться установления баланса между работой и жизнью;
- ▶ Отличительной особенностью нашего времени является возросшая мобильность населения;
- ▶ Важную роль играют экологические соображения;
- ▶ Выходят на передний план вопросы здоровья и здорового образа жизни;
- ▶ Изменились и продолжают меняться гендерные роли;
- ▶ Большее значение придается вопросам безопасности;
- ▶ Во всех сферах происходит индивидуализация;
- ▶ Растет темп урбанизации;
- ▶ Наблюдается повсеместная глобализация;
- ▶ Стремительно развивается коммуникация – как в технологической, так и в личной сфере.

6. Заключение

Каким же целям служит Музейная Матрица®?

Она позволяет анализировать и измерять качество той деятельности, которую осуществляет музей.

Также Музейная Матрица® дает возможность сравнивать различные музеи.

Качественный анализ формирует основу для построения концепции и планов развития.

Количественный анализ помогает как можно более наглядно сравнивать различные организации.

Главная идея Музейной Матрицы® – концептуально выстроить профиль вашего музея.

Наконец, Музейная Матрица® облегчает разработку бренда вашего музея.

Но все это вы должны делать, двигаясь своим собственным путем.

12. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Молодежные образовательно-исследовательские экспедиции в корпоративные музеи наукоградов

Михаил Иванович Кузнецов

Директор НП «Союз развития наукоградов России», Академик РАН
(Москва, Россия)

Развитие промышленности, прежде всего оборонной (авиационной, атомной, ракетно-космической), основывалось в послевоенные годы в значительной степени на создании крупных исследовательских, проектно-конструкторских и наукоёмких производственных комплексов. Они создавались в удаленных от «центра» «секретных» местах, где строились и соответствующие города и поселки. Позже они получили название наукоградов, причем часть из них и сегодня являются закрытыми административно-территориальными образованиями.

Сегодня традиционно относятся к наукоградам «экономико-технологически», рассматривая их как уникальные территории, где сконцентрированы интеллектуальные и технологические ресурсы для получения нового знания и его использования в разработках, проектировании, производстве и испытании сложных научно-технических комплексов.

Феномен же наукоградов, как составляющей культурного наследия, пока еще остается не только недостаточно освоенным, но даже недостаточно осмысленным. В то же время, история создания наукоградов и масштаб их влияния на развитие страны показывает, что они – важнейший культурный феномен, часть культурного наследия страны и мира, в понимании культурного наследия в цивилизационном, а не в узкоотраслевом смысле. Надо сказать, что сегодня во всем мире существенно повысился интерес к наследию XX века, причем не только историко-архитектурному, но и индустриальному, и научно-техническому, то есть к культурному ландшафту в целом.

Спектр объектов культурного наследия, связанных с наукоградами, довольно широк. Вообще говоря, это наследие реализованных «глобальных» проектов СССР и России (сформировавших соответствующие кластеры наукоградов). Наиболее значительные из них: авиационный, ракетно-космический, ядерный, радиоэлектронный, «академический».

К научно-образовательному и социокультурному наследию собственно наукоградов (отметим, что речь идет как о его материальной, так и нематериальной составляющих) относятся:

- ▶ Культурный ландшафт наукоградов или (и) его отдельные, обособленные фрагменты;
- ▶ Мемориальные объекты и предметы;
- ▶ Объекты индустриального наследия в наукоградах;
- ▶ Коллекции артефактов и отдельные предметы;
- ▶ Научно-технические комплексы и установки;
- ▶ Научные, инженерные и даже организационно-технологические школы.

Не все из этих составляющих представлены (или могут быть представлены) в музеях или их аналогах (демонстрационных, выставочных залах и т.п.), многие из них находятся на территории предприятий и организаций (часто «закрытых» или с достаточно ограниченным доступом), на улицах, площадях, скверах и парках городов. Некоторые из них находятся за пределами нашей планеты – на Луне, Венере и даже в продолжающихся космических полетах. Тем не менее, информация об этих объектах, их «дублиеры», модели и макеты часто представлены, прежде всего, в корпоративных музеях и их аналогах.

В последнее время в наукоградах начинает активизироваться деятельность, связанная с культурным наследием, в том числе в значительной степени и научно-техническим. В музейной (и связанных с ней) деятельности проявляются две тенденции интенсификации, и обе относятся, в первую очередь, к корпоративным музеям.

Первая связана с наращиванием музейного потенциала, ее основные составляющие:

- ▶ пополнение музейных коллекций;
- ▶ обновление экспозиций и их интерактивизация;
- ▶ экспансия музеев в культурный ландшафт наукоградов;
- ▶ открытие «закрытых» музеев.

Пополнение коллекций во многих корпоративных музеях наукоградов связано с уникальным характером разработок и производств. Скажем, ракетные двигатели, производимые в НПО «Энергомаш» в Химках, не сохраняются после завершения работы, а после вывода ракет на заданную траекторию (орбиту) «сгорают в плотных слоях атмосферы». Так что образец такого двигателя может быть практически только в музее (демонстрационном зале) предприятия, который сохранен после испытаний на земле или специально изготовлен для демонстрации заказчику, «начальству» и т.п.

Кроме того, увеличивается научно-техническая и мемориальная составляющая в краеведческих музеях наукоградов за счет информационно-предметной «подпитки» из градообразующих предприятий и организаций наукоградов. Часто это комплексный процесс и сложно выделить отдельные составляющие указанных тенденций.

Примером, отражающим эту тенденцию, может быть создание отделения (с масштабом полноценного



Фрагмент экспозиции нового Музея истории создания крылатых ракет в г. Дубне

музея) «Истории создания крылатых ракет в Дубне» муниципального музея археологии и краеведения.

Конечно, Дубна наиболее известна как город физиков – здесь находится знаменитый международный центр – Объединенный институт ядерных исследований. Здесь много раз пополняли Периодическую систему элементов (таблицу Менделеева) многими синтезированными в Лаборатории ядерных реакций им. Г. Н. Флерова новыми химическими элементами. Ряду из них Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC) присвоены российские названия! Это Дубний (105-й элемент), Флеровий (114-й), Московий (115-й) – в честь Московской области, Оганесон (118-й) – в честь Юрия Цолаковича Оганесяна – научного руководителя лаборатории ОИЯИ. (ОИЯИ имеет, конечно, и свой музей).

Но в Дубне находятся и ГосМКБ «Радуга» им. А. Я. Березняка (сейчас входит в корпорацию «Тактическое ракетное вооружение») и ДМЗ им. Н. П. Федорова, внесшие неоценимый вклад в создание

и производство отечественной ракетной техники для вооружения Военно-воздушных сил и Военно-морского флота СССР и России. За более чем 50-летнюю историю коллективом МКБ «Радуга» разработано более 40 образцов ракетной техники. На ДМЗ, который в прошлом году отметил 75-летие, было освоено производство более 30 образцов авиационной и ракетной техники, в том числе и разработок «соседнего» КБ. И сегодня эти предприятия являются лидерами мирового ракетостроения, обладают серьезным потенциалом для создания новейших образцов высокоточного оружия.

Здесь сформировались признанные научные и инженерные школы исследователей и разработчиков авиационных и ракетных комплексов, развивающиеся и сегодня.

Отдельные экземпляры их авиаракетной продукции выставлены в городе и даже представлены в других местах; например, в известном авиационном музее в Монино экспонируется ЭПОС. ЭПОС это экспериментальный пилотируемый орбитальный самолет, предшественник «Бурана», являющийся второй – автономной – ступенью разрабатывавшейся в 1970-е годы космической системы «Спираль». Но основная коллекция изделий этих предприятий и материалы об истории их создания находились на «закрытой» территории предприятий.

И вот в результате проектной работы, длительных консультаций и переговоров энтузиастов и городских властей с ГосМКБ «Радуга» им. А. Я. Березняка и ДМЗ им. Н. П. Федорова, с руководителями ряда министерств и подведомственных им предприятий, организаций и воинских частей, удалось открыть в Дубне полноценный музей. Его экспонаты получены не только из градообразующих предприятий Дубны, но и из Севастополя, Сергиева-Посада, Пушкина, Воронежа, Энгельса...

Экспозиции размещаются не только в помещениях, музей имеет и открытую площадку, тем самым развивая и визуальную часть культурного ландшафта города. Создание музея финансово поддержано как предприятиями и организациями, так и за счет федеральных средств, выделяемых на программу развития наукограда.

В сущности, этот музей, экспозиционно открывающий прежде «закрытую» составляющую истории предприятий, можно было бы классифицировать как муниципально-корпоративный, поскольку часть его экспонатов находится на балансе предприятий города.

Новый музей, интегрировавший, конечно, коллекцию прежнего («дублиры» лунников – Луны-бурильщицы, Лунохода, а также многих других космических аппаратов), создан в последние годы в Химках



Легендарный Луноход с посадочной лунной платформой в обновленном музее НПО им. С.А. Лавочкина в г. Химки

в НПО им. Лавочкина, в котором есть и мемориальная составляющая.

Но музей размещен на территории предприятия, хотя на протяжении ряда лет на предприятии обсуждалась идея вынесения его за пределы закрытой территории. Музей сегодня хотя и доступен для посещения, но это сопряжено с рядом условий (заранее договориться о посещении и заранее же представить список посетителей и т.д.), что, конечно, усложняет посещение, особенно для индивидуальных посетителей.

Вторая тенденция – интенсификация использования корпоративных музеев наукоградов в целях образования и профориентации молодежи в интеллектуальные сферы деятельности.

Так, в уже упоминавшемся музее крылатых ракет в Дубне создан специальный класс, оснащенный средствами мультимедиа и предназначенный для встреч с создателями авиаракетной техники, ветеранами предприятий и специалистами, проведения специальных занятий со студентами и школьниками.

Рассмотрим в качестве примера, комплексно отражающего эту тенденцию, опыт разработки и реализации проекта Союза развития наукоградов России «Молодежные образовательно-исследовательские экспедиции в наукограды России».

Объективными основаниями для создания этого проекта являются противоречия между стратегическими задачами инновационного развития страны и очень низкой эффективностью наращивания человеческого капитала.

С одной стороны, необходимо формирование высокоэффективной экономики и построение национальной инновационной системы, стимулирующей создание и использование новых знаний, новых технологий и производств на их основе. С другой – продолжается пресловутая «утечка умов», причем это относится не только к отъезду за рубеж, но к миграции и в неинтеллектуальные сферы деятельности внутри страны. Несмотря на то, что в последнее время эта тенденция несколько снизилась, потребность в научно-инженерных кадрах и высококвалифицированных рабочих по-прежнему велика. Причем, высококвалифицированные рабочие это не слесари, токари и сборщики, а операторы станков с программным управлением, наладчики роботизированных комплексов и интегрированных производств – интеллектуальная производственная элита.

Все это показывает, что сегодня важнейшая задача – ориентация молодого поколения на интеллектуальные, творческие сферы деятельности (наука, разработка и создание новой техники и технологий, инновационная сфера и наукоемкие производства, инновационный бизнес).

Именно это послужило стимулом для разработки и реализации проекта молодежных образовательно-исследовательских экспедиций, базирующегося на научно-культурном потенциале российских наукоградов.

Проект направлен на расширение знаний и представлений молодежи о различных сферах научной, инновационной деятельности и наукоемких производствах, на воспитание человека инновационного, творчески мыслящего, способного создавать новое – перспективного молодого поколения, обладающего патриотическим самосознанием.

В основе проекта – ознакомление школьников и студентов с лучшими образцами новой техники и технологий, разработками отечественных ученых, конструкторов и изобретателей в музеях и демонстрационных залах НИИ, КБ и производственных предприятий, а также с научно-техническими и мемориальными составляющими городского культурного ландшафта.

Реализация проекта в качестве существенной составляющей включает также предоставление возможностей для фиксации и сохранения того, что удалось увидеть, с чем удалось ознакомиться и в чем принять участие (фотографии на память с учеными, космонавтами, разработчиками техники, видеозаписи посещений и встреч, сувениры, памятные знаки, буклеты и т.д.).

Основные целевые группы проекта – преимущественно школьники старших классов (9 – 11-х), воспитанники школ-интернатов и кадетских корпусов, учащиеся учреждений начального профессионального образования (в пилотной части проекта в основном из города Москвы и Подмосковья).

Основной инструментарий проекта – молодежные образовательно-исследовательские экспедиции в наукограды и корпоративные музеи расположенных в них предприятий и организаций. На первоначальном этапе – в пилотном проекте – экспедиции осуществлялись в наукограды Московского региона.

Вот так были поставлены основные цели и сформулированы основные задачи проекта.

Основные цели:

- ▶ расширение знаний и представлений учащихся старших классов и творческой молодежи о различных сферах научной, инновационной деятельности и наукоемких производствах;
- ▶ воспитание творчески мыслящей, способной создавать новое молодежи;
- ▶ повышение в среде учащихся престижа творческой интеллектуальной деятельности, изобретательства;
- ▶ стимулирование у школьников интереса к самообразованию и саморазвитию, формированию новых образовательных запросов;
- ▶ содействие профессиональной ориентации школьников в стратегически перспективных направлениях деятельности;
- ▶ формирование у молодежи чувства гордости за интеллектуальные и научно-технические достижения граждан России, патриотического самосознания.

Основные задачи:

- ▶ познакомить школьников старших классов с лучшими образцами новой техники и технологий, достижениями и разработками отечественных ученых, конструкторов и изобретателей;
- ▶ организовать встречи в рабочей обстановке НИИ, КБ, испытательных комплексов и высокотехнологичных предприятий с непосредственными авторами разработок, действующими учеными, конструкторами, испытателями новой техники;
- ▶ приобщить ребят к истории становления и развития авиации, ракетостроения, космонавтики, атомной, химико-биологической и других высокотехнологичных отраслей науки и промышленности;
- ▶ показать важную роль отечественных ученых, конструкторов, испытателей и организаторов производства новой техники в наиболее сложные периоды жизни страны (Великая Отечественная война, противовоздушная и противоракетная оборона Москвы, освоение космического пространства);
- ▶ показать высокий уровень творчества в деятельности исследователей, разработчиков, испытателей сложных комплексов оборудования и новой техники;
- ▶ предоставить возможности для сохранения информации, полученной в ходе образовательных экспедиций (фотографии и видеозаписи встреч, сувениры, памятные знаки, буклеты и т.д.).

Следует сказать и о социальном значении проекта. Его социальная значимость определяется:

- ▶ ориентацией на поколение, которому предстоит строить общество знаний и жить в таком обществе;
- ▶ комплексным характером влияния на целевую группу молодежи;
- ▶ обращением к молодежи, находящейся в переходном возрасте, когда происходит самоопределение, выбор жизненного пути, сфер возможной будущей деятельности, «фоновая», а часто и конкретная профориентация;
- ▶ формированием у молодежи потребности в межпоколенческом диалоге.

Образовательно-исследовательские экспедиции осуществляются как особым образом подготовленные и организованные поездки групп школьников в НИИ, КБ, НПО и другие предприятия, учреждения и организации наукоградов, которые являются ведущими разработчиками современной техники и технологий и имеют богатую историю исследований и разработок в различных сферах, прежде всего, авиационной, ракетно-космической, ядерно-технической, биотехнологической, химико-физической.

Задания участникам экспедиций формируются индивидуально или для небольших групп преподавателями (наставниками) с учетом изучаемых предметов или как межпредметные.

Главными критериями отбора предприятий и организаций, помимо высокого уровня их прежней и нынешней научно-производственной активности, является наличие запоминающегося визуального ряда образцов продукции и (или) комплексов действующего оборудования, возможность общения во время встреч с авторами разработок или участниками их создания, испытания.

В большинстве организаций, которые задействованы в проекте, имеются специальные демонстрационные залы, музеи предприятий или выпускаемых ими образцов продукции, экспериментальные, испытательные

или моделирующие комплексы оборудования. Вот некоторые примеры таких организаций и имеющейся в них музейной и демонстрационной базы.

▶ Ракетно-космическая техника, центры управления, тренажеры и испытательные комплексы – в НПО «Энергия» (Королев), НПО им. Лавочкина (Химки), Центре управления полетами (Королев), НПО Машиностроения (Реутов), Центре подготовки космонавтов (Звездный городок).

▶ Ракетные двигатели – в НПО «Энергомаш» (Химки), Конструкторском бюро химического машиностроения им. А. М. Исаева (Королев), НПО Машиностроения (Реутов).

▶ Авиационные и космические системы жизнеобеспечения и средства спасения (скафандры, катапульты, системы заправки топливом в полете и др.) – в НПП «Звезда» им. Северина (п. Томилино).

▶ Самолеты, вертолеты, планеры всех моделей и марок (серийные, опытные, единичные образцы) – в ЛИИ им. Громова (Жуковский), Музее ВВС (Монино), Национальном центре вертолетостроения (п. Томилино).

▶ Артиллерийские, ракетные и авиационные системы вооружения и средства ПВО и ПРО, включая средства ПВО Москвы в годы Великой Отечественной войны и современные средства и системы – в Музее войск ПВО (пос. Заря, рассекречен с 2006 года), музее корпорации Тактическое ракетное вооружение (Королев), ГосМКБ «Радуга» (Дубна).

▶ Ускорители частиц различного типа и комплексы исследований на их основе – в ОИЯИ (Дубна), Физико-энергетическом институте (Обнинск), Институте физики высоких энергий РАН (Протвино), Институте ядерных исследований РАН (Троицк), Петербургском институте ядерной физики (Гатчина), Институте ядерной физики СО РАН (Новосибирский академгородок).

▶ Интерактивные модели, стенды и другие экспонаты для демонстрации действия физических законов и явлений (музей «Физическая кунсткамера» в Троицке).

Такого типа адресные экспедиции могут быть организованы и в другие наукограды, в которых тоже имеются уникальные научно-технические комплексы и установки. Это как работающие сегодня, так и выведенные из эксплуатации комплексы, скажем, такие, как первая в мире Атомная электростанция, пущенная в Обнинске в 1956 году, выведенная из эксплуатации в 2002 г. (находится на территории Физико-энергетического института в Обнинске).

Базируясь на всем спектре наукоградов, можно организовывать как специализированные (по отдельным направлениям, отдельным накоградам и организациям), так и комплексные экспедиции.

Полный цикл одной экспедиции, специализированной в какой-либо области науки и техники, включает в себя:

- предварительное обсуждение выбранного направления в школе (на уроке, лекции, беседе, в кружке и т.п.);
- комментарии (лекция, беседа, ответы на вопросы и т.п.) в процессе поездки в конкретный наукоград с учетом исторической и краеведческой составляющей маршрута;
- изучение научно-технических комплексов, встречи на предприятии, фото- и видеосъемка, получение (покупка) сувениров и памятных знаков.
- обсуждение (по итогам экспедиции) увиденного, услышанного, изученного, понятого; составляются и пишутся отчеты, доклады и презентации.

Нами были выделены и проанализированы «отраслевые» кластеры наукоградов («авиационный», «ракетно-космический», «атомный», «биотехнологический», «радиоэлектронный» и др.) и территориальные (по регионам) с учетом их исторической и современной значимости.

Рассмотрим в качестве примера «космический» кластер наукоградов Московского региона, определенный на основе анализа предприятий и организаций ракетно-космической направленности, их музеев и других «космических» мест, в том числе мемориальных.

Анализ этого «космического» кластера позволил сформировать и предложить научно-образовательный и культурный комплекс – космическую «дорогу» наукоградов Московского региона (для полноты «космического» представления Московского региона включены и некоторые объекты Калуги и Москвы).

Основные ее «дорожные остановки» – Дом-музей К. Э. Циолковского и Государственный музей истории космонавтики в Калуге, Музей космонавтики, Дом музей академика С. П. Королева и Планетарий в Москве, Демонстрационный зал и Музей РКК «Энергия», Центр управления полетами и музей ЦНИИМАШ, Музей ракетных двигателей КБ ХимМаш в Королеве, Музей НПО «Энергомаш» им. академика В. П. Глушко и НПО им. академика С. А. Лавочкина в Химках, Музей ВПК «НПО машиностроения» в Реутове, ФКП «НИЦ РКП» и Музей ракетно-космической техники в Пересвете, музей Научно-производственного предприятия «ЗВЕЗДА» им. академика Г. И. Северина в Томилино, Музей космонавтики им. Ю. А. Гагарина и Научно-исследовательского испытательного Центра подготовки космонавтов им. Ю. А. Гагарина в Звездном городке, Музей ГИРД в школе №2 и место пуска первых жидкостных ракет в Нахабино.

Это дает возможность использовать опыт реализации проекта и в организации научно-образовательных туристических поездок – как отдельных туристов, так и разновозрастных туристических групп.

К настоящему времени реализованы пилотные этапы проекта – образовательно-исследовательские экспедиции в наукограды Подмосковья (Королев, Дубна, Жуковский). Экспедиции были организованы для школьников 8-х-11-х классов на базе ряда предприятий и организаций. Это: РКК «Энергия» и Центр управления полетами (ЦНИИМАШ, Королев); ЦАГИ, Музей истории покорения неба (Жуковский), ОИЯИ и Особая экономическая зона технико-внедренческого типа (Дубна), как экспедиционная часть по предметам «математика», «физика», «история» и др.

Пилотная часть проекта осуществлялась при поддержке Фонда «Династия» Дмитрия Зимины и грантов Президента России (грантооператор – НКО «Институт проблем гражданского общества»).

Уже начальный период реализации проекта позволил заметить (а также определить и сформулировать)



Школьники приступают к выполнению экспедиционных заданий в музее Ракетно-космической корпорации «Энергия»



Из экспедиционного отчета-презентации школьников 8-го класса после поездки в РКК «Энергия» и Центр управления полетами: «Земля круглая и вращается»; Фото с космонавтом Юрием Усачевым на память – (четыре раза в космосе!!!); Как они здесь помещаются?! В этих «шариках» они приземлялись!

позитивные социокультурные изменения в процессе реализации проекта.

Так, реализация проекта способствует:

- ▶ формированию у молодежи иерархии ценностей, в которой преобладают ценности интеллектуального развития и творческой деятельности;
- ▶ развитию интереса к наиболее значимым периодам истории страны;
- ▶ формированию позитивного отношения к выдающимся научным, техническим достижениям отечественных ученых, инженеров и организаторов конструкторских, производственных и испытательных комплексов, формированию позитивного образа Отечества;
- ▶ повышению общего уровня культуры молодежи;
- ▶ уменьшению зависимости от низкопробных развлечений;
- ▶ развитию диалога с представителями старшего поколения – родителями, учителями, людьми, занятыми в науке и инновационной сфере, – по вопросам истории, развития науки и техники, самообразования и выбора жизненного пути и будущей профессиональной и общественной ориентации;
- ▶ развитию интереса к интеллектуальным видам деятельности и полноценному творческому досугу.

Базовый потенциал наукоградов и корпоративных музеев в них позволяет подобрать тематику образовательно-исследовательских экспедиций и организовать их практически для любого из изучаемых предметов школьного цикла или занятий профессионально-технических образовательных учреждений.

Разработка Союзом развития наукоградов России проектов образовательно-исследовательских экспедиций в наукограды, их пилотная реализация (более 60 экспедиций учащихся разного возраста из 12 школ), показали высокую эффективность использования потенциала наукоградов для развития интереса к научно-инженерным сферам деятельности. Молодежные образовательно-исследовательские экспедиции в наукограды позволяют содействовать профориентации молодежи в интеллектуальные сферы деятельности. Они направлены на расширение знаний и представлений учащихся о научной, инновационной деятельности и наукоемких производствах, на воспитание «человека инновационного» – творчески мыслящего молодого поколения, обладающего патриотическим самосознанием. Опыт их разработки и реализации может быть базой для формирования соответствующих муниципальных и государственных программ в сфере образования, культуры и туризма.

От музейной экспозиции к будущей специальности: профориентационные возможности современного корпоративного музея

Вячеслав Львович Климентов

*Кандидат педагогических наук
Заместитель директора по научной работе
Мемориального музея космонавтики
(Москва, Россия)*

В основах государственной культурной политики Российской Федерации поставлена задача интеграции образовательных программ музеев и школы. В документе сказано, что «в число задач государственной культурной политики также входят: расширение и развитие существующего опыта использования научного и информационного потенциала российских музеев в образовательном процессе».

Одним из важнейших направлений школьного образования является профориентация молодежи. Выбор профессии – значимый вопрос для каждого молодого человека: это выбор дальнейшей жизни, путей саморазвития, выбор судьбы. Помимо личностного, эта проблема имеет, безусловно, и государственный характер. Федеральный государственный стандарт основного общего образования нового поколения так определяет необходимость профориентации: «школьники должны ориентироваться в мире профессий, понимать значение профессиональной деятельности в интересах устойчивого развития общества». Во ФГОСах подчеркивается, что в общеобразовательном учреждении важно создать специальную социально-педагогическую профориентационную среду и социально-педагогические условия: социокультурные, личностные, организационно-управленческие, организационно-методические, воспитательные, организационно-педагогические. А обеспечивать достижение планируемых результатов необходимо во взаимодействии с социальными партнерами, как внутри системы образования, так и в рамках межведомственного взаимодействия. Таким партнером для школ в различных областях современного образовательного процесса, и в том числе в области профориентации школьников, являются современные музеи. При этом корпоративным музеям в этом направлении музейно-педагогического взаимодействия отводится особая роль.

Как же современный корпоративный музей может содействовать профориентации школьников, и какие новые формы музейно-педагогической деятельности этому способствуют?

Корпоративные музеи сегодня активно возрождаются, хотя многие из них пережили забвение в девяностые годы прошлого века и сохранились подчас не благодаря, а вопреки обстоятельствам. С одной стороны, крупные Российские компании стали уделять больше внимания деятельности собственных музеев – как элементу корпоративной и социальной политики, в условиях необходимости воспитания и удержания на предприятиях квалифицированных кадров и привлечения молодых сотрудников. С другой стороны, у корпоративных музеев появилась реальная возможность финансирования своих проектов не только за счет предприятий, но и через различные фонды поддержки культуры.

Мемориальный музей космонавтики является городским музеем, его учредитель – Правительство города Москвы. Но по своей сути он раскрывает широкой аудитории историю и развитие всей ракетно-космической отрасли страны. Это позволяет музею через раскрытие образовательных практик, показать возможности отраслевой музейной институции на профориентационном поле.

Музей космонавтики принимает более 500 тысяч человек в год. Посетители музея составляют три

основные возрастные группы, которые представлены практически равномерно. Одна треть посетителей – это люди в возрасте до 25 лет, еще одна треть — 25–34 лет и треть — 35–54 лет. Люди пенсионного возраста посещают экспозицию музея достаточно редко. Примечательно, что характерной для московских учреждений культуры гендерной диспропорции (30% мужчин и 70% женщин) не наблюдается. Подобное возрастное распределение аудитории дает возможность музею стать профориентационной площадкой не только для школьников, но и для людей более старших возрастных групп.

По содержанию профориентационные программы музея освещают следующие направления:

- историю и становление различных аэрокосмических профессий, их современное состояние и перспективы развития;
- современное состояние предприятий ракетно-космической отрасли в разрезе основных производственных процессов и потребностей в научно-технических кадрах;
- профессиональное сообщество на примерах деятельности космонавтов, ветеранов и молодых представителей космических предприятий, научно-исследовательских и образовательных институтов отрасли.

Профориентационная активность музея представляет систему, состоящую из трех основных групп различных форм организации работы с аудиторией.

Отличительной характеристикой первой группы является ее однократность. Подобные практики проводятся один раз и кратко знакомят школьников с различными областями космонавтики и возможностями, которые открываются перед учениками при поступлении в учебные заведения космической направленности. Основным содержательным элементом этой группы являются обзорные экскурсии, представляющие собой наиболее массовую форму музейной деятельности. Вторым по значимости элементом этой группы являются музейные уроки по физике, математике, биологии, химии и другим предметам, разработанные в соответствии с образовательными стандартами. Уроки в музее знакомят с научными законами, которые лежат в основе создания космической техники, а также эпизодами истории космонавтики, используемыми в структуре учебного занятия.

Вторая группа форм профориентационной работы представляет собой специально организованное пространство в музее для встреч посетителей с представителями космической отрасли. Основная задача данной группы активностей – создание возможности персонального общения аудитории с представителями отрасли, а важным элементом является создание атмосферы комфортного общения и возможности дискуссии молодых людей с руководителями предприятий, ведущими учеными и космонавтами. Один из трех ежемесячных лекториев музея так и называется, «Все, что вы хотели знать о космосе, но боялись спросить».

Лекторий «Космос без формул» организован в формате дискуссии об актуальных новостях в мире космонавтики и астрономии за прошедшие две недели. По традиции, ведущий лектория, представляя приглашенного эксперта, – как правило, это успешные молодые ученые, – рассказывает о его образовании и пути в профессию.

Третья группа форм профориентационной работы представляет собой долгосрочные программы, предполагающие глубокое знакомство с космическими профессиями и включением молодежи в предпрофессиональную деятельность. Отличительной особенностью данной группы мероприятий является возможность деятельностного участия подростков в создании конкретного продукта (техническое изделие, образовательный проект, художественное произведение).

В музее работает кружок «Космический отряд», изучающий астрономию и космонавтику с использованием музейной экспозиции. В детском конструкторском бюро «Восток» организован четырехлетний цикл занятий по введению детей в практику инженерной деятельности. Школьники осваивают схемотехнику, программирование и мехатронику. Образовательная программа «Лунная база» представляет собой годовой проектный цикл для старшеклассников, направленный на включение школьников в область перспективных исследований космонавтики. Результатом работы является создание учащимися проекта в виде исследовательской работы, завершающейся презентацией разработанной схемы или модели. Например, в 2017 году школьники избрали следующие темы проектных и исследовательских работ: РобоЛуноСкоп (разработка

модели телескопа для космической базы на Луне); Влияние невесомости на сердечно-сосудистую систему (исследование); Изменение состава крови в условиях невесомости (исследование); Организация питания жителей лунной базы (проектная схема); Создание космодрома на Луне (проектная модель).

Опыт музея космонавтики показывает, что проектная деятельность способствует формированию навыков исследовательской деятельности, погружает школьников не только в содержание актуальных проблем и исследований, которыми занимаются специалисты ракетно-космической отрасли, но и способствуют решению профориентационных задач.

При этом музей не подменяет школу, а становится в определенном смысле востребованной лабораторией, естественным образом включенной в образовательный процесс. Именно такое взаимодействие школы и музея позволяет рассматривать обучение не столько как наполнение учащегося знаниями, а, прежде всего, как формирование у него умения действовать со знанием дела – компетентно.

Для большинства музеев, в том числе и корпоративных, реализация всех групп музейных образовательных программ является естественным продолжением научно-просветительской деятельности. Однако организация в музее проектной деятельности школьников по типу «Лунной базы» имеет определенные преимущества по отношению к другим видам музейно-образовательных практик по профессиональному ориентированию школьников. Для корпоративных музеев подобная программа менее затратна по ресурсам и является логичным продолжением реализации задач, которые ставит перед музеем учредитель по привлечению молодых кадров на предприятия отрасли.

Разнообразие форм профориентационной деятельности позволяет корпоративным музеям остановиться на тех программах, которые наиболее всего связаны с тематикой головного предприятия и особенностями аудиторий той местности, где он расположен. Не вызывает сомнения, что по своей сути музей, являясь многофункциональным институтом социальной информации, может и должен участвовать в профориентационном воспитании молодого поколения.

Музейная академия в Ростовском кремле

Наталья Стефановна Каровская

Директор Государственного Ростово-Ярославского архитектурно-художественного музея-заповедника
(Ростов Великий, Россия)

Музейная академия – просветительский проект, инициированный Государственным музеем-заповедником «Ростовский кремль» в 2015 году; его целевая аудитория – школьники 9-10 классов Ростова и Ростовского района. Главной причиной появления проекта можно назвать отсутствие в Ростове кадрового резерва молодежи с высшим образованием, ориентированной на работу в федеральном музее. На сегодняшний день в городе на 30 000 жителей 2 техникума и 1 колледж. Таким образом, все старшеклассники, ориентированные на высшее образование, вынуждены покидать родной город, а по окончании ВУЗа редко возвращаются в Ростов. Отмечу, забегая вперед, что работа со старшеклассниками в течение последних двух лет показала, что молодые люди априори не рассматривали возможность будущей работы в музее, имея о ней самое смутное и неточное представление. При более близком знакомстве, регулярном присутствии



Мельник А. Г.



Открытое хранение фонда археологии, Купцов И. В.

и вовлеченности в музейную жизнь мнение многих из них изменилось, а четверть наших воспитанников уверенно заявляют о своем желании работать в будущем именно в Ростовском кремле; некоторые из них поменяли планы поступления в ВУЗ, выбрав подходящую для работы в музее специальность!

Итак, к сути проекта:

Контингент: учащиеся 9-10 классов пяти общеобразовательных школ Ростова и Ростовского района.

Количество участников: 2015/16 годы – 30 человек; 2016/17 годы – 52 человека.

Количество часов: 4 академических часа в неделю.

Программа занятий содержит три блока: образовательный (лекции и практические занятия), коммуникативный (встречи с ведущими специалистами музейного дела Ростова, Ярославля, Москвы) и культурный (посещение новых выставок, мастер-классы, поездки).

Посещение Музейной академии бесплатное.

Образовательный блок разделен на дисциплины, представленные в музее коллекциями и экспозициями:

- ▶ История. Этнология. Археология
- ▶ Изобразительное искусство

- ▶ Архитектура. Реставрация
- ▶ Кампанология (колокольное искусство)
- ▶ Народно - прикладное искусство
- ▶ Английский язык (введен по просьбе учащихся с 2016/17 гг).

Преподаватели: 8 сотрудников музея (среди них – 5 кандидатов наук, все 8 – руководители отделов музея), приглашенные специалисты (так называемые «гостевые лекции»), педагоги Центра иностранных языков «Ин-ТиСи» (Ярославль), два администратора Музейной академии.

Концепция Музейной академии предполагает поддержку всех названных дисциплин



Занятие по английскому языку



Совместное занятие с джаз-центром Стаса Майнугина

фактическим материалом, предметным рядом, представленным в экспозициях и открытых фондах музея; посещение реставрационных мастерских и арт-студии музея.

В процессе обучения мы проводим анкетирование среди наших слушателей и педагогические советы с преподавателями. Поскольку мы затеяли новое для музея дело, крайне важно понимать, как наши занятия воспринимаются той и другой стороной, какие есть пожелания и предложения.

Сначала – мнения слушателей. Мы задаем им много вопросов, иногда это проблемы текущего момента, но среди них всегда есть постоянные темы, интересующие нас всегда: как наши воспитанники воспринимают музей, видят ли они в будущем возможность здесь работать. Вот несколько вопросов-ответов, взятых из анкет слушателей академии:

1. Изменилось ли ваше отношение к музею?

- Я начала увлекаться историей музея, стараюсь посещать выставки (Рыженкова Ксения)

2. Чем вас привлек проект «Музейная академия»?

- Меня привлекло то, что нас учат профессионалы (Подгоронова Ксения)

3. Будете ли вы рекомендовать своим друзьям поступать в Музейную академию на следующий учебный курс?

- Конечно, да! Это огромный пакет знаний, такого они нигде не получают (Елена Рогозина)

4. Хотели бы вы работать в музее?

- Это будет одной из моих целей. Теперь есть мотивация (Алеся Прядилина)

5. Хотели бы вы работать в музее?

- Хотел бы быть директором или хранителем фондов (Александр Парфенов)

А вот как формулируют свои задачи наши преподаватели:

Александр Мельник, кандидат наук, зав. архитектурным отделом музея: «Я пытаюсь научить видеть и понимать архитектуру, познакомить с основами реставрации в архитектуре».

Алексей Каретников, зав. археологическим отделом музея: «Считаю необходимым дать представления об археологии как об области научного знания».

Алексей Киселев, кандидат наук, зав. историческим отделом музея: «Считаю своей задачей научить высказывать мысль и обосновывать свое суждение».

Елена Брюханова, зав. отделом прикладного искусства и финифти: «Обычный посетитель музея не сориентирован в искусстве. Хотелось бы научить смотреть и видеть, понимать художественное произведение во времени».

Очень интересные предложения высказал наш приглашенный педагог, Дмитрий Ойнас, историк, археолог, ландшафтный архитектор, генеральный директор АНО «Коломенский посад» (читает у нас курс «Феномен сада»): «Идея Музейной академии сама по себе прекрасна. Но, на мой взгляд, это должен быть открытый проект, не замкнутый только на конкретную группу школьников. Логично привлекать к нему широкие круги местного сообщества. Это сделает проект более эффективным, поможет формированию «клуба друзей музея», воспитанию зрительской аудитории, усилению положительного имиджа музея в местном сообществе, подготовку будущих кадров.»

Опираясь на мнения студентов и педагогов, в 2016/17 учебном году мы пригласили «вольных слушателей» – всех, кто захочет присутствовать на наших лекциях и некоторых практических занятиях. Кто же активно откликнулся на этот призыв? Родители наших воспитанников, некоторые учителя и директора школ! Все же для любой траты личного времени, особенно в условиях регулярности, необходима мотивация. «Просто послушать» – не получается, всегда важны целеполагание и понимание результатов процесса. Так что для свободных слушателей –



музейный лекторий по воскресеньям. А Музейная академия – для тех, кто выбирает профессию.

Второй неожиданный результат первого года академии – появление волонтерского клуба при музее. Причем инициатива его создания возникла «снизу» – наши выпускники не захотели уходить из музея, начали нас спрашивать, не могут ли они уже сейчас начать работать! Так возник клуб «Спутник». Наши волонтеры участвуют в фестивалях, вернисажах, помогают нам на Музейной пятнице. Берут интервью, фотографируют, снимают небольшие видео, публикуют свои наблюдения в социальных сетях музея, участвуют в рекламных акциях. А иногда присутствуют на занятиях. Ведь программа второго года значительно обновилась!

Для меня есть еще и третий важный результат: новый профессиональный опыт наших сотрудников. В музее на обычных экскурсиях мы редко общаемся с группами молодежи от 15 до 25 лет. Учителя их уже не приводят, а сами они потребности посещать музей еще не имеют. Взгляды, мнения, обсуждения наших успехов и неудач с юношами и девушками, говорящими на языке нового поколения, заставляют посмотреть на наши проекты со стороны, искать более короткий путь к современному зрителю.

Итог настоящего краткого изложения проекта «Музейная академия» Музея-заповедника «Ростовский кремль» следующий: данный проект легко тиражируется в любом музее, будь он большой или маленький. В каждом музее есть уникальные коллекции, ведущие специалисты, глубоко знающие профессию, умеющие увлечь глубиной знания предмета. Привлечь активных старшеклассников школ вашего города не так трудно. Результат вас порадует! Мы готовы оказать любую помощь в организации подобного просветительского проекта.



**МУЗЕЙ И БРЕНДИНГ
ТЕРРИТОРИИ**

Северская домна: индустриальное наследие Урала как фундамент корпоративной культуры XXI века

Анна Евгеньевна Трепалова

Директор Музейного комплекса «Северская домна»

ПАО «Северский трубный завод»

(Полевской, Россия)

Уральский регион – яркий пример в Российской Федерации по сохранению индустриального наследия. Так называемые заводы-музеи сегодня служат символом существовавшей в XVIII–XIX веках горнозаводской цивилизации. Этот термин, введенный в оборот писателем Алексеем Ивановым, прочно вошел в обиход жителей Урала.

Достоинством сохраненного промышленного наследия является Музейный комплекс «Северская домна». Северская домна – сохранившаяся доменная печь XIX века. Музей – собственность Трубной металлургической компании и Северского трубного завода, на территории которого он находится.

Трубная металлургическая компания – крупнейший производитель стальных труб в России – входит в тройку глобальных лидеров трубного бизнеса, с 2009 года занимая первое место в мире по объемам отгрузки трубной продукции. ТМК объединяет более 30 предприятий, расположенных в России, США, Канаде, Румынии, Омане и Казахстане и обладает самыми большими в мире мощностями по производству всего спектра стальных труб.

Северский трубный завод входит в ТМК с 2001 года. У завода богатая история. Он берет свое начало в 1739 году. Сохранившаяся доменная печь 1860 года является шедевром уральской промышленной архитектуры XIX века, объектом культурного наследия федерального значения, находящимся в высокой степени сохранности. Печь работала, выдавая чугун, до 1934 года. На протяжении 40 лет домна переживала трансформацию: из старого металлургического агрегата она превращалась в объект индустриального наследия. В 1970 году домна впервые открыла свои двери для экскурсионного показа. В 1974 году она была признана объектом культурного наследия республиканского значения. Именно тогда начинают формироваться фонды музея Северского трубного завода, которые сегодня насчитывают более 20 000 единиц хранения. В 2009 году музей завода переезжает из небольших помещений административно-бытового корпуса в историческое сердце завода – в домну и сохранившиеся старинные постройки рядом с ней. Начинается новый этап в жизни музея, основными задачами которого являлись:

- ▶ формирование системы учета и хранения фондов;
- ▶ создание полноценной экспозиции по истории завода и компании;
- ▶ открытие музея для учащихся школ, ветеранов отрасли;
- ▶ превращение музея в имиджевый инструмент предприятия (создание системы работы по проведению мероприятий и приему деловых партнеров).

Сегодня Музейный комплекс «Северская домна» занимает территорию 8 000 кв. м. В сохранившемся здании кирпичной фабрики 1842 года разместился экспозиционный зал музея. Здание доменного цеха является уникальным, так как демонстрирует сохранившуюся архитектуру XIX века (кирпичную кладку, арочные своды и окна), оборудование для производства чугуна (доменную печь и паровую воздухоподводящую машину 1898 г.). В экспозиции под открытым небом выставлено оборудование, недавно вышедшее из эксплуатации, но представляющее ценность с точки зрения сохранения индустриального наследия.

Музейный комплекс Северского трубного завода является одним из звеньев, формирующих корпоративную культуру предприятия. По сути он служит ее крепким фундаментом. Северская домна

для металлургов Полевского – место, наделенное особой силой. Связь с этим памятником для работников завода неразрывна и естественна.

Во внутрикорпоративной культуре музей выступает в первую очередь как элемент кадровой политики и мотивации персонала. Для этого в музее реализуются различные мероприятия, направленные на приобщение работников к традициям и ценностям завода. Впервые работник предприятия попадает в музей еще в момент устройства на работу (эта традиция существует с 1978 года). Также ежегодно на площадке музея, в историческом сердце завода, проводится посвящение в молодые металлурги, своеобразный обряд инициации молодых рабочих. В музее проводятся профориентационные экскурсии для учащихся школ города, в ходе которых ребята знакомятся с прошлым завода и с деятельностью современного предприятия.

Музей на Северском трубном заводе – место для проведения событийных мероприятий (встречи ветеранов, круглые даты подразделений, брейн-ринги, презентации книг), а также – традиционная площадка при праздновании юбилейных дат в жизни завода и компании.

Культуре внутренних и внешних коммуникаций на предприятиях сегодня уделяется особое внимание. Важен способ, который выбирает компания для общения со своими клиентами, деловыми партнерами. Музей вполне может выступать местом для проведения переговоров, совещаний, организации визитов гостей. Проведение бизнес-мероприятия в музее, в месте хранения традиций предприятия – знак особого уважения к партнерам и одновременно демонстрация великой и благородной миссии сбережения культурного наследия. Музей – это привилегия успешных. Наша практика показывает, что бизнес-встречи самого высокого уровня проходят именно на площадке музея.

Открывшись в 2010 году для всех желающих, музейный комплекс «Северская домна» получил возможность обеспечить доступ к культурным ценностям всем категориям посетителей и транслировать корпоративную культуру предприятия во внешнюю среду, формируя тем самым положительный имидж завода. С момента открытия музея (с 2009 года) количество посетителей увеличилось с 2000 до 10 000 человек. В музее проводятся экскурсии для всех желающих, городские и областные мероприятия. Самыми яркими событиями 2016 года стали: фестиваль «Весна духовная», День семьи, любви и верности, участие во всероссийской акции «Ночь музеев – 2016».

Северская домна – место притяжения для художников, фотографов, кинематографистов. Величественная промышленная архитектура XIX века покоряет сердца творческих людей. В 1983 году режиссером Свердловской киностудии Ярополком Лапшиным был снят фильм «Демидовы», где домна стала одним из объектов повествования. Писатель Алексей Иванов обращался к Северной домне дважды: при работе над книгой «Горнозаводская цивилизация» и при съемках документального фильма по своей творческой биографии.

Сегодня с уверенностью можно сказать, что сохраненное индустриальное наследие Северского трубного завода является живым примером для приумножения промышленного наследия будущего. Благодаря сохранению уникального памятника промышленной архитектуры XIX века, был заложен крепкий фундамент корпоративной культуры современного предприятия и получена возможность донести традиции металлургов до нынешних и будущих поколений.

Впереди у музея реализация проекта Музейного-делового центра, предназначенного для познавательного отдыха и деловой жизни, на территории которого будут успешно решаться задачи сохранения исторического и культурного наследия завода, формирования устойчивой корпоративной культуры предприятия и успешного развития бизнеса завода и компании в целом.

Музей: определение культурного кода и брендинг территории

Николай Евгеньевич Прянишников

*Научный руководитель направления «Менеджмент в сфере культуры»
Московской высшей школы социальных и экономических наук, архитектор
(Москва, Россия)*

В современном мире, в котором изменения стали постоянным фоном новостных лент, неожиданно острой проблемой стала территориальная идентичность [1]. Во-первых, в новостях нарушается пропорция отношений глобального / локального. Международные новости «начинают и доминируют». Во-вторых, оказался нарушен естественный ход взросления, когда подростки постепенно переходили от освоения своего двора к ориентировке в своем районе, а далее в целом городе. В-третьих, противоречивыми стали отношения между местом и личной идентичностью. С одной стороны, появилось явление новых кочевников, мобильных граждан, живущих там, где есть для них работа, а с другой усилилась ностальгическая потребность в «привязке» к месту своего рождения, территории детства, посещения оставленного в прошлом города или села. Возник новый вид путешествий – ностальгический туризм. Соотносить место пребывания с личным самоопределением стало вдруг почему-то очень важно, – увеличилось число научных публикаций по маркетингу мест и брендингу территорий. Тема образа города стала чрезвычайно популярной, как у студентов гуманитарных факультетов, так и у администраций городов. Особенно в этом предмете продвинулась гуманитарная география в работах Дмитрия и Надежды Замятиных [2, 3, 4], Ивана Митина [3, 5], Дениса Визгалова [6]¹.

Важно, что тема конструирования образа территории стала предметом практической активности урбанистов, маркетологов, менеджеров культуры. За этим понятием скрывается набор методик, таких, как ментальные карты города (введены в научный обиход Кевином Линчем), анализ местных легенд и литературных произведений (например, в семиотике города Ю. М. Лотмана, В. В. Топорова). Последние получили распространение в составлении маршрутов литературного туризма, разработке брендов мест [6] и др. работах.

В своей лекции, посвященной аппаратам культуры², Вячеслав Леонидович Глазычев разделяет понятия бренда территории и его девиза. Так брендом штата Вермонт задолго до появления одноименной фирмы стало яблоко, это яблоневый штат, а у Техаса «дружба». Перечисление этих девизов автор сопровождает указанием, что они должны опираться на местные истории и легенды и, главное, на то, что делает и производит данная территория.

С нашей точки зрения, наиболее перспективным является понятие «культурного кода», введенное Клотером Рапаем [10]. Под ним понимается то, как определенная территория (регион, город, село или даже страна) влияют на наше коллективное бессознательное, меняя смысл, который закладывается в процессе формирования местной (или национальной) идентичности. Речь идет об эмоционально окрашенном опыте проживания на этой территории, отпечатанном (запечатленным) в памяти индивида или сообществ. Этот «импринтинг» (запечатление), собственно и определяет последующие схематизмы поведения, предпочтения, культурные практики. Ирина Гужова (Томск) рассматривает образ территории, формируемый виртуально, с помощью Интернета [11]. В своей статье Гужова так определяет культурный код: «это совокупность смыслов и ценностей той или иной культуры, которая участвует в процессе означивания ... природных явлений и артефактов и составляет смысловое ядро, позволяющее идентифицировать и интерпретировать данную культуру. Это ключ к пониманию ее смыслов, ценностей, «текстов». В качестве примера такого кода-

1. Денис Визгалов (1973-2014) — преподаватель МВШСЭН, автор книг по брендингу мест.
2. Прочитана 04.04.2012 года [9, с. 285].

ключа для города Томска Ирина Викторовна приводит метафору «сибирского терема», а в бренде города – тему «деревянной столицы» [10, с. 48]. С нашей точки зрения, вручную подбирать метафоры достаточно трудоемко и не столь продуктивно. Нам же важно, чтобы выявленный в результате исследования культурный код территории послужил «ключом» для поиска новых интерпретаций образа места, стал катализатором в процессе формирования креативного краеведения. Если образные представления «сотканы» из стереотипных элементов, шаблонов и общих мест, то и ресурсный потенциал данной территории будет невысок. Ну, а если удастся построить новый взгляд на привычную ситуацию (с помощью игры, медитации, расширения сознания), то и выявленные возможности смогут стать альтернативными ресурсами развития.

Итак, поиск альтернативных способов обеспечения развития территории через культуру должен опираться на самую местную культуру, а, значит, мы должны научиться работать с локальными смыслами, образами и ценностями. Бессмысленно проходить по тем же самым коридорам власти в надежде обнаружить новые источники. Санкции и централизация финансовых потоков у нас в стране делает прожекторскими ориентации на внешние заимствования. Ресурсы можно искать только в реальных сообществах, подключая к этому процессу инициативные группы молодежи, бизнеса и творческих работников, не утративших вкус к переменам.

Образы места и культурные коды должны выявляться с помощью совместной деятельности достаточно разнородных, но заинтересованных в развитии групп. Работу можно начать с анализа образа района (или области) в сети Интернет. Проект, в рамках которого идет работа над конструированием такого образа предполагает выбор объекта. В качестве примера анализа ситуации, предваряющей работу с образом места, мы рассмотрим ход групповой работы в рамках Президентской программы³. В качестве объекта анализа группой был выбран городской округ Батайск⁴.

Выбор был сделан по следующим основаниям:

1. Проект посвящен городу, находящегося в «тени», - зоне влияния областного центра, что делает ситуацию достаточно острой (одни группы – потребляют культуру в Ростове, другие, как правило, маломобильные – только в Батайске).

2. В центре внимания повседневная жизнь города, ставшего, по сути дела, спальным районом, поэтому упор делается на общность региональных и локальных ценностей, которые не потеряют своей актуальности в процессе реализации. Это соответствует особенностям группы, в состав которой входят три представителя регионального и шесть представителей муниципального уровня.

3. Проект ориентирован на обучение, совмещающее местных жителей, работников сферы культуры, представителей местных СМИ, причем на начальной стадии он может быть реализован виртуально, что дает существенную экономию на стартапе.

4. Проекты иницируются «снизу», а не организуются администрацией, бизнесом или крупными официальными СМИ, а частными лицами, объединяющимися для работы над проектом в небольшие команды. В основе инициатив - социокультурное проектирование с опорой на «гражданскую «народную», журналистику».

Предметом работы станет расширение ресурсной базы территории за счет конструирования образов места, рационализации организационных, экономических процессов использования культурного потенциала и кода местного сообщества, за счет вовлечения альтернативных ресурсов территории.

Целью проекта станет мобилизация ресурсов локального уровня с помощью новых методов работы с местным сообществом.

Тогда задачи можно будет сформулировать следующим образом:

1. Определить культурный код территории, т.е. проделать аналитическую работу по выявлению особенностей района;

2. Выявить инициативные локальные группы, организовать их, самоорганизующиеся команды;

3. Речь идет о Программе повышения квалификации по направлению высшего образования 081100.62 Государственное и муниципальное управление «Управление в сфере культуры» (категория А) которая проводится Академией народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС).

4. Пример опирается на работу конкретной группы в рамках Президентской программы переподготовки кадров сферы культуры (2016 год).

фабричные доминанты так сильно не проявились. В таком визуальном анализе ситуации проступает круг связей, – для Алтая это по большей части Россия, и природный комплекс (горы), в то время как Пензенская область сильно ориентирована на мир и Европу и на исполнительские искусства (театральных актеров и деятелей кино, музыкантов различных специальностей). Пенза выглядит регионом, в котором более ценят историю, традиции (роль рода, имен, литературного прошлого), Алтайский театр же тяготеет к самобытности (Шукшин, изобретатели-самоучки). В наборе северной культурной столицы также сильны ориентации на театральность, музеи и природные факторы (вода, мосты, белые ночи).

Если мы возьмем одну область, например, Смоленскую, (рис. 7-8) и будем последовательно элиминировать достаточно часто используемые, но все же вспомогательные слова (обозначение области,



Рис. 3-4. Сопоставление культурных кодов территории Алтайского края и Пензенской области.

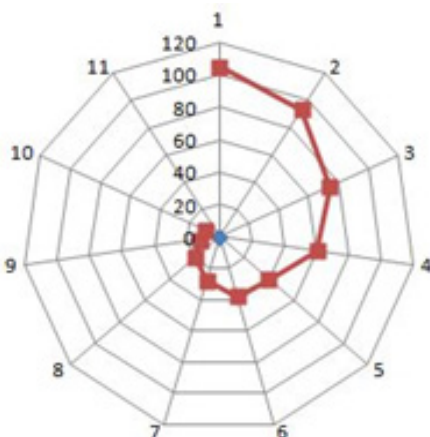


Рис. 5. Частота упоминания объектов в соответствии с темами. Пензенская область.



Рис. 6. Культурный код Санкт-Петербурга



Рис. 7-8. Культурный код Смоленской области (слева без исключения топонима Смоленск, слов «город» и «век», как не слишком информативных), справа после сокращения.

города и времени), то характерные особенности начинают проявляться более ярко.

Из сравнения иллюстраций видно, что вместо расплывчатого понятия «досуг» на сцену выходят учреждения культуры: «музей» и «театр». Растет значимость первого космонавта России – Гагарина, хотя роль Твардовского еще остается на уровне фона.

Возьмем описания исторического города Мариинск (рис. 9-10). Очень любопытно было провести сравнение исторического и современного текстов. Достаточно хорошо проявляется административная принадлежность места. В XIX веке – это Томская губерния, а в наши дни Кузбасс. Видно, что дореволюционный код больше связан с модернизацией (реформа, начало, Дума), в то время как современный Мариинск более связан с индустрией (завод, фабрика).

В принципе, возможно, такое же сопоставление с образами будущего, построенными во время стратегических сессий, или зафиксированных в сочинениях школьников.

Взяв за основу проекта учреждение культуры из Красного Яра Самарской области (рис. 11-13), мы проанализировали информацию по этому району. Судя по полученному культурному коду, главным

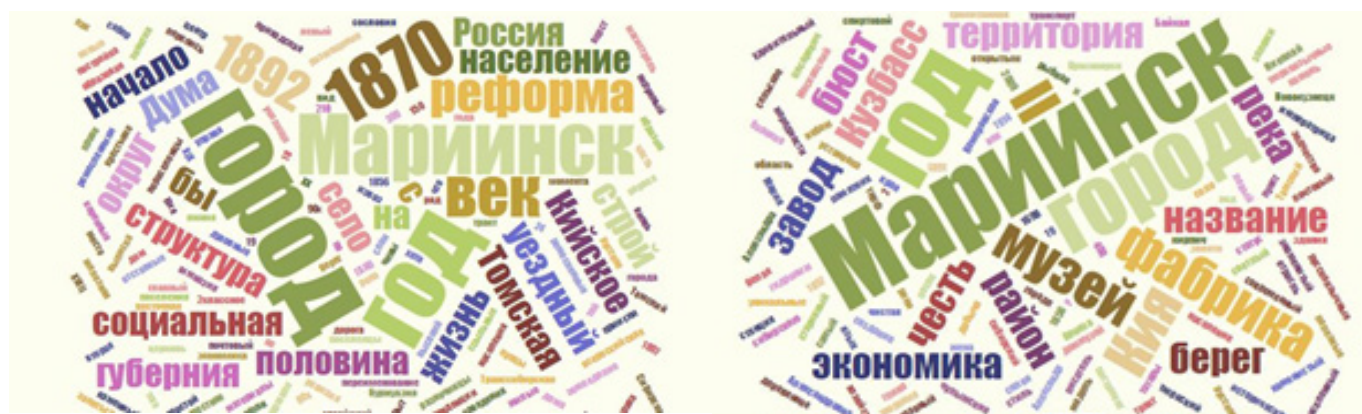


Рис. 9 - 10. Сравнение культурного кода города во времени: исторического (слева) и современного (справа). Мариинск Кемеровской области.

местом района может считаться Курган, который связан с миром мертвых и легендами о погибших в боях воинах. Поэтому не удивительно, что в районе достаточно органично удалось восстановить историческое событие – «Битву Тимура с Тохтамышем», социокультурный проект, – один из первых победителей в конкурсе «Меняющийся музей в меняющемся мире (автор: Владимир Сорокин). Кроме того, значимыми для этого места оказались верховные правители страны (Анна Иоанновна, Александр I, ханы). Важным обстоятельством стала и физическая география места: сквозь территорию протекают реки, придающие месту динамику, поэтому и тема номадов и кочевников здесь не чужая, она постоянно актуализируется. Но, главным становится тема обеспечения безопасности, защищенности от нашествий (вал, линия, крепость, рубеж и др.). В соответствие с выделенными темами могут быть организованы рабочие группы на будущем проектном семинаре. Кроме



Рис. 11-12. Красноярский район Самарской области. Слева карта достопримечательностей. Справа – культурный код территории.

того, проделав такую работу, мы можем задаться вопросом, устраивает ли нас то, что этот конкретный район (как, впрочем, и вся страна) ориентируется на управленца-властителя, т.е. в каком-то смысле тирана, управления которым территорией еще Платон считал неэффективным [13].

Процесс поиска новых ресурсов и эффективное использование имеющихся получил развитие в рекомендациях для некоммерческих организаций, для которых он является критическим, например,

в [14]. Для мобилизации ресурсов важно действовать для развития местного сообщества, а не для обеспечения собственной организации, при этом исходить из трех групп [14]: материальных (капитал), естественных (природа) и нематериальных (человеческих) ресурсов. Обычно, когда речь заходит о развитии территории, не являющиеся с точки зрения экономической теории материальными человеческие и финансовые ресурсы принято относить к материальной группе ресурсов. Но если мы говорим о развитии местных сообществ, то, с нашей точки зрения, на первый план выходят нематериальные ресурсы, а среди них - культурно-символические ресурсы, к которым, собственно и принадлежит культурный код территории. Классификация материальных ресурсов сообщества



Рис. 13. Основные доминанты культурного кода района.

представлена на рис.14.

Таким образом, нами были показаны возможные методики работы с кодом города и другими территориями. Его выявление еще не дает нам идеи проектного решения, но подготавливает для него почву, так как сам анализ позволяет отделить шаблонное и стереотипное в местных реалиях от идей, в которых заключен культурно-символический потенциал места.



Рис. 14 Типология нематериальных типов ресурсов

Литература:

1. Визгалов Д., Пусть города живут, М., 2015 Изд-во «Сектор», 272 с.;
2. Гужова Ир.В., Визуализация культурного кода города в имиджевой коммуникации с помощью новых технологий (семиотический подход), Тамбов: Грамота, 2014. № 2 (40): в 2-х ч. Ч. II. С. 45-49, Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/vizualizatsiya-kulturnogo-koda-goroda-v-imidzhevoy-kommunikatsii-s-pomoschyu-novo-mediynyh-tehnologiy-semioticheskiy-podhod>
3. Замятин Д. Н., Замятина Н. Ю., Митин И. И. Моделирование образов историко-культурной территории: методологические и теоретические подходы / Отв. ред. Д. Н. Замятин. — М.: Институт Наследия, 2008. — 760 с.
4. Замятин Д., Культура и пространство: Моделирование географических образов, М., Знак, 2006, 488 с.;
5. Замятина Н. (2011). Концептуальные основы изучения региональных образов // Региональные исследования, №2 (32). С. 24-35.
6. Мариинск, Режим доступа: <http://tochka-na-karte.ru/Goroda-i-Gosudarstva/1222-Mariinsk.html>
7. Митин И. И., Комплексные географические характеристики. Множественные реальности мест и семиозис пространственных мифов. — Смоленск: Ойкумена 2004. — 160 с.;
8. Мобилизация ресурсов сообщества. Что должен знать руководитель социально ориентированной некоммерческой организации о привлечении средств, Пособие. Тюмень, БФРГТ 2012, Сост. С.А. Дремлюга, И.П. Печковская. Режим доступа: www.cftyumen.ru/.../mobilizatsiya-resursov-soobschestva-posobie-dlya-so-nko-dox
9. Прянишников Н.Е., Город – конструктор идентичностей. В сб. Саратов: идентичность ресурсы, стратегии, изд-во Саратовского университета, 2004 г., с. 40 -43;
10. Рапай Кл., Культурный код. Как мы живём, что покупаем и почему, М., «Сколково», 2008, с. 167.
11. СанOFF Г., Соучаствующее проектирование, Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов, Пер. с англ.: Арсений Коннов (Henry Sanoff Democratic Design. Participation Case Studies in Urban and Small Town Environments. 2010). Вологда, 2015, 172 стр., илл.
12. Стариков Н., Социокультурная идентичность местного сообщества, 01.10.2012 , Режим доступа: <http://nikitastarikov.com/2012/10/01/culture/>
13. Управление территориальным развитием. Курс лекций для слушателей магистратуры 2010-2012 гг., М., «Дело», 320 с.;
14. Фуко М., Управление собой и другими, СПб, «Наука», 2011, 432 с.;



ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Challenges of a corporate museum: what story to tell to who

Bjorn Stenvers

Director of the Amsterdam Museums Foundation (SAM)

HOW WAS THE MUSEUM?

What story to tell to who for corporate museums? This study tries to contribute to their story. In what do corporate museums differ from museums? Where corporate museums are physical structures in which the story (and so the memory) of a company is told, city museums tell a city's story as if they are the city's marketing. Both museums (corporate and city) manage their own company (or local government) collections¹.

Museums have, besides managing the collection, also an educational enclosure task towards an audience. Museums want to learn from those audiences. If possible, a museum would like to ask every leaving visitor what they think of the museum's story.

Approaching a museum story from different angles in relation with commercial stories maybe supplies some lessons to learn from². It maybe answers if corporate museums are all that different from museums.

HOW WAS THE MUSEUM STORY?³

Museums want to give their audience the best experience possible. Online as well as offline. Just to examine online for a moment now. Online the museum staff creates a digital museum to replace, prepare or enrich a physical visit. Creating in this digital museum environment a commercial part is not new, but also still not standard. On what and how visitors can spend money during their digital museums experience gave some examples over the last years: online entrance- and event ticketing, online donation button, online shops for merchandise, civilized advertisements (E.g. sponsor brands), paid online lectures of curators. A nice example found last year: buy online this present for your children: "be a Curator (or in a Zoo an Animal Keeper) for a Day". Besides these commercial story additions the museum provides the museum content story (in video, images and text): collection, themes, buildings, heritage, staff, events. In short all the products and services the museum offers. But what does our audience think of the assortment we develop for them? The traditional way of finding out what the audience thought of their museum visit is the passive guest book: digital (on screen or online) or in print (or any form) near the entrance, exit or reception hall. Another way is actively for example by asking. In some museums staff (most interns or volunteers) with questionnaires ask incoming or leaving visitors what they expect or thought of the museum experience or story. The latest trend is the introduction of the Happy-Or-Not into the museums⁴. Normally only on airports and shopping malls but now also in museums. This plastic white pillar has 4 buttons to press: from a green smile for good service until a red angry smiley for bad treatment Some pillars are transparent connected directly to social media and some internally to the scheduling of staff for learning purposes⁵. Corporate museums, as part of a commercial company, have a rich knowledge how to learn from audiences: test audiences, test groups, observe laboratory, test products and many more. And they are happy to share. Already for the third year they organize conferences⁶.

1. Bonti, M., *The corporate museums and their social function: some evidence from Italy*. University of Pisa, Italy, Pisa: 2014. Corporate museums are physical structures in which the history and the memory of a company are told, they manage collections owned by a company, are situated inside, and let visitors retrace both the past and the present of the business from different points of view, such as strategic, techno-productive, social.

2. Piatkowska, K. K. (2014). *The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company*.

3. Retrieved March 1, 2017 from Van Gogh Museum: <https://www.vangoghmuseum.nl/en/knowledge-and-research/like-to-know-whether-you-have-a-van-gogh>

4. Retrieved March 1, 2017 from HappyOrNot Ltd.: <https://www.happy-or-not.com>

5. Retrieved January 2, 2017 from HappyOrNot Ltd.: <http://ecowert.de/happyornot/besucherbefragung-museum-messe>

6. Retrieved February 14, 2017 from ICOM Russia: <http://icom-russia.com/data/events-/international-conference-on-corporate-museums-2016/>

A MUSEUM AND A COMMERCIAL STORY

Is product displaying and the use of commercial brands allowed and possible in museums today? Russian museums prove to be ready to work together with commercial companies. From the Polytechnic Museum (Moscow) with new test models and experiments of companies⁷ until the World Ocean Museum (Kaliningrad) with the latest ideas how to clean the ocean⁸. The City Museum in Moscow held the exhibition SMIT in 2015⁹. SMIT was an exhibition about the current and future modern life in Moscow. A variety of brands showed their latest products in different themes. From households, sports, light design to games. Without big disturbing displayed brands the products were exhibited with the utmost curating care and offered for an interactive experience. The visitors could grab and use them in order to understand the museum's message: The City of Moscow is besides its rich history also a modern global Metropole. Another example could be found in Amsterdam at the Amsterdam Museum with the blockbuster exhibition on the 100 years of Amsterdam Schiphol Airport. The airport as a joint-stock company is responsible for over 64 million passengers per year¹⁰. In partnership the Amsterdam Museum was asked to research the airports history of the 100 years for later marketing use by Schiphol: booklets, exhibition, poster campaign, merchandise, online platform, etc.¹¹. Both City museums, Moscow and Amsterdam, signed a MOU in 2016 to work together in sharing knowledge and experiences¹². In 2018 the exhibition 'Football/ Футбол' can be seen in Moscow¹³. All soccer brands you can imagine will be displayed, from Maradonna to Van Basten. Maybe commercial brands help with their stories to attract different audiences than the usual suspects to our museums. In 2018, the year when soccer will be the theme in Russia, we will visit the Moscow Museum to learn from Yashin, Arshavin, Kerzhakov and Akinfeev as commercial stories of successful brands on museum grounds¹⁴.

A MUSEUM'S STORY IN A COMMERCIAL STORY

The latest trend in Russia is to educate the children of Moscow how to be a responsible citizen via Commercial Edu-centres. These centres are located around the city and are big halls where inside a mini-city is created (shop in shop): little houses for different educational purposes. When the children enter, they first need to open a bank account in the Sberbank house. Their Game-money is the storyline of spending and earning in a city. But the children also have an environment storyline parallel with how to divide garbage or plant trees. The three popular centres of Moscow Kidburg¹⁵, Masterslavl¹⁶ and Kidzania already receive thousands of children per year¹⁷.

City Museums also educate children in the city's story, Oil & Gas museums educate their young visitors on clean energy and environment responsibility. Some even include the town's history. Examples can be found at the museums in Chanti Mansijsk/ Ханты-Мансийск, the Water museum in Arnhem (Netherlands) and the Museum of the World Ocean in Kaliningrad (about responsible behaviour with our oceans)¹⁸.

Are these centres a new competition for museums or can we learn from them? We learn from them, and we also join them. Museums like Garage (Masterslavl), and the Alphabet Museum/Музей Азбуки (Kidburg) are already in these mini-city-centres¹⁹. Every little house facade in these centres has the brand of the company who paid for it. You could discuss if all brands are wise to brand to the young on their young age. In this commercial environment we, museums, have the task to educate them about us with our brands too.

7. Retrieved March 3, 2017 from Polytechnic Museum: <https://polymus.ru/eng> The museum re-opens in 2018 and is the oldest Science museum in the world.

8. Retrieved February 18, 2017 from Baltic Course: <http://www.baltic-course.com/eng/forums/?doc=93204>

9. Retrieved March 1, 2017 from Moscow Museum: <http://mosmuseum.ru/exhibitions/p/biennale-vyisokih-tehnologiy-60-minut-v-zavtra/>

10. Retrieved February 9, 2017 from NOS: <http://nos.nl/artikel/2152140-bijna-64-miljoen-zo-veel-passagiers-zag-schiphol-nog-nooit.html>

11. Retrieved January 5, 2017 from Amsterdam Museum: <https://www.amsterdammuseum.nl/tentoonstellingen/100-jaar-schiphol>

12. Retrieved March 1, 2017 from Amsterdam Museum: https://www.amsterdammuseum.nl/sites/default/files/persbericht_samenwerking_moskou.pdf

13. Retrieved March 2, 2017 from Amsterdam Museum: <https://www.amsterdammuseum.nl/en/node/138>

14. Retrieved March 1, 2017 from Ranker: <http://www.ranker.com/list/famous-soccer-players-from-russia/reference>

15. Retrieved February 8, 2017 from Kid Burg: <http://kidburg.ru/>

16. Retrieved March 1, 2017 from Masterslavl: <http://www.masterslavl.ru/>

17. Retrieved 01 March 2017. Kidzania: <http://www.kidzania.ru>. Kidzania is a Mexican chain in over 24 countries. It is one of the fastest growing global edutainment brands in the world.

18. Retrieved March 1, 2017 from Museum of World Ocean: <http://world-ocean.ru/en/>

19. Retrieved March 1, 2017 from Masterslavl: http://www.masterslavl.ru/news/v-gorode-otkrytsya-muzey-sovremennogo-iskusstva/?sphrase_id=9329

For example, there is no difference in the Airport exhibition in the Amsterdam Museum and Kidzania. In the museum children learn how the airport works and how to deal with passports at customs/ border check. At Kidzania kids learn interactively how to fly an airplane and how manage airplanes from the control tower.

To stay with the airports more and more museums are active within the commercial areas of airports. Within airports museums open permanent or temporary exhibitions: a pop-up museum like the Moomin Museum at Helsinki Airport²⁰, the Field Museum on the Chicago airport, the Rijksmuseum at Schiphol Airport or the Egyptian Museum at Cairo Airport (Egypt). Some museums are also active in another way within the commercial story of an airport. The Stedelijk Museum Amsterdam developed the Museum café Frames behind customs²¹, NEMO Science museum opened a Lounge Plaza where e.g. you can charge your smartphone via a home trainer²², on the way to the Baggage Pick up the Airport of Schiphol allowed no less than 7 Amsterdam museums show their gigantic light box posters²³, The photo wall of the Paris Museums at Charles de Gaulle Airport²⁴, or like in Moscow SVO Airport big posters of Moscow heritage and museums around the hall's pillars²⁵. In short, museums learn from commerce how to market their mission statement and brand. Visa versa commercial brands (like an Airport) use museums for the educational and trustworthy value.

A MUSEUM TELLS A STORY VIA COMMERCE

In the example of the Amsterdam Museum, the Airport displayed the museums research output on posters, billboards and narrow casting all over the airport (and remember 64 million people walk by). The even opened together a website to celebrate the research material²⁶.

Another type approach could be telling the museum (or parts of the collection) story via commercial products. The thorough research on brand values, brand matching is important²⁷. The Rijksmuseum (National museum of the Netherlands with international exposure) matches in complicated formulas with Heineken (National Beer from the Netherlands with international exposure). In 2014, Heineken developed bottles with paintings of the Rijksmuseum on them under the title 'Amsterdam Originals'²⁸. The same for the Van Gogh Museum who printed together with KLM paintings on the placemats of the dinner plates of the passengers²⁹.

In a way also museums in films could be mentioned as product display and branding: in War-Z is the airline Belavia who saves the world, in 1941 the Brest Fortress is even the topic, in the Da Vinci Code the Louvre Museum is décor, Night at the Museum with the American Museum of Natural History (went up in the first year with 20% extra visitors³⁰). Many examples like this. Important for museums, with the limited commercial budgets we have, is a hospitality service on film crews. We can never pay for all the promotion they make for us.

COMMERCE TELLS THEIR STORY VIA MUSEUMS

Some museums have a founding history involving a commercial company. With most corporate museums this is the case. But in the case of some museums the involvement ends just after the founding period. The Bag and Purses Museum in Amsterdam has a history like this with the Supermarkets of Dirk van den Broek (famous of their red shopping bags)³¹.

20. Retrieved February 1, 2017 from Muumi Museum: muumilaakso.tampere.fi

21. Retrieved January 18, 2017 from Schiphol Airport: <https://www.schiphol100jaar.nl/over/partners>

22. Retrieved March 1, 2017 from Nemo Science museum: <https://www.nemosciencemuseum.nl/nl/over-nemo/nemo-op-schiphol/>

23. Amsterdam Museum, Rijksmuseum, Stedelijk museum, Maritime Museum, Nemo Science Museum,

24. Retrieved March 5, 2017 from Paris Museums: <http://parismusees.paris.fr/>

25. 11 September 2016; e.g. Red Square, Saint Basil's Cathedral and the Moscow Kremlin Museums.

26. Retrieved March 1, 2017 from Schiphol Airport: <https://www.schiphol100jaar.nl/>

27. Retrieved February 9, 2017 from Beerda: <https://www.hendrikbeerda.nl/>

28. Retrieved February 1, 2017 from Marketing Tribune: <http://www.marketingtribune.nl/design/nieuws/2014/10/heineken-presenteert-amsterdam-originals-met-rijksmuseum/index.xml>

29. Retrieved January 18, 2017 from Van Gogh Museum: <https://www.vangoghmuseum.nl/en/support-the-museum/our-sponsors-partners-and-benefactors/sponsors-and-partners>

30. Retrieved March 4, 2017 from New York Daily: <http://www.nydailynews.com/entertainment/night-history-hot-article-1.261604>

31. Retrieved March 1, 2017 from Fashion Week: <https://fashionweek.nl/artikel/10aug16-bead-goes-voor-tassenmuseum-hendrikje-ook-zonder-gemeentelijke-subsidie>

MUSEUMS TELL STORIES VIA MUSEUMS

Some museums find themselves as part of another museum exhibition. With city museums you see this often. The city museum tells the story of the city via collection items and redirects to other museums about the concerning topics. Amsterdam DNA tells the story of Amsterdam and refers to a number of museums in the city for the deeper story. Also corporate museums like the Diamond museum Amsterdam tells about other museums in their storyline³².

MUSEUMS TELLS MUSEUMS

Some museum(cluster)s work together on the basis of knowledge and experience sharing. In Singapore, Rostov (Veliky), Amsterdam, Moscow they even set up their own local Museum Academy. The concept is for all of them the same: staff trains staff. Most museums have professionals enough and this way it saves budget. In the Rostov Kremlin Museum already for some years the museum has a free Friday evening full of lectures, and discussions for the local community. Also in Rostov every Monday morning staff has English lessons. Now also village people are invited³³. In Singapore the Museum was so successful that it had to transfer to a Culture Academy for the whole sector³⁴. The Amsterdam Museum Academy is in the phase of transferring from only hospitality training for Front-Office staff to more themes like sales, marketing and social media. With the cooperation of the Polytechnic Museum (PM), the High School of Economics (HSE) and the Reinwardt Academy (Netherlands) the PM founded a new sort of Museum Academy: founded by a museum with an official bachelor or master diploma³⁵.

MUSEUMS TELL TOGETHER

Also very smart is to tell all the museum stories together. In Jakarta is an example: Taman-Mini. As a mini version of the country of Indonesia this park houses a great number of museums, from commercial brands to heritage and history museums³⁶. In an old factory in Tampere (Finland) over 7 museums found ground in working together on marketing, housing and facilities³⁷. Next to the Postal museum you can also find a game museum and the Nokia museum there³⁸. The one complex Vapriikki now became a known International example and brand where the visitors come for.

CORPERATE MUSEUMS ARE MUSEUMS

Most global operating brands opened museums the last couple of years: IKEA³⁹, COCA-COLA⁴⁰, Apple⁴¹, Mac Donalds⁴², Harley Davidson⁴³ and the Philips Museum.⁴⁴ The biggest complaint by the Dutch corporate museums is to also treat them as museums. ICOM reconizes corporate museums as museums.⁴⁵ The visitor does not know if the museum is a corporate museum or not. Maybe they even do not care about this. In their evaluation maybe lies the answer. Today they want a combination of education, interactive, commercial and trustworthy. This means that working together is important for us to learn from each other.

HOW WAS THE MUSEUM?

This question we would like to ask every leaving visitor. And we do with our Happy-or-Not. Corporate museums walk with their two legs in the commercial sector and in culture, so they learn and pick the best of both worlds. Maybe there colleagues could do too. I press the green smiling smily (left) for the Corporate museums as a way of say thanks for all i learn from them.

32. Retrieved January 7, 2017 from Diamond Museum Amsterdam: <https://diamonds-amsterdam.com/>

33. Retrieved March 2, 2017 from Rostov Kremlin Museum: <http://www.rostmuseum.ru/>

34. Retrieved February 1, 2017 from National Heritage Board Singapore: <https://www.nhb.gov.sg/culture-academy/about-us>

35. Retrieved January 23, 2017 from Polytechnic Museum: https://polymus.ru/eng/current_projects/learning.html

36. Retrieved January 13, 2017 from Taman Mini: <http://www.tamanmini.com>

37. Retrieved March 1, 2017 from Vapriikki Tampere: <http://vapriikki.fi/>

38. Retrieved February 5, 2017 from Nokia Museum: <http://www.nokiamuseum.com/>

39. Retrieved February 5, 2017 from IKEA: <http://ikeamuseum.com/en/>

40. Retrieved March 3, 2017 from Coca Cola Company Ltd.: <https://www.worldofcoca-cola.com/>

41. Retrieved January 16, 2017 from Apple Ltd.: <https://www.applemuseum.com/en/about-us>

42. Retrieved March 1, 2017 from Mac Donalds: <http://www.bigmacmuseum.com/#>

43. Retrieved February 27, 2017 from Harley Davidson: <http://www.harley-davidson.com/museum>

44. Retrieved February 8, 2017 from Philips: <http://www.philips.nl/en/a-w/philips-museum/>

45. Retrieved January 11, 2017 from ICOM: <http://icom.museum/the-committees/affiliated-organisations/affiliated-organisation/international-association-of-corporate-collections-of-contemporary-art/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Digital technologies for storytelling and audience engagement

Jasper Visser

Senior partner and strategic designer at VISSCH+STAM Strategic Services

How can museums make the best use of all the technological developments that we have seen in the past few years? The opportunities of digital technologies seem endless. Social media, virtual reality, crowdfunding, cocreation. Not all are equally applicable to museums, however. In this article, I would like to focus on the two most suitable applications of digital technologies for museums: storytelling and audience engagement.

1. Digital media and technologies

The difference between digital and analogue technologies and media is not necessary easy to explain, and can seem ambiguous. Whereas analogue technology is about storing images, sound and information directly to film, digital technologies convert this information into digits first. This allows us to manipulate them and convert them to a much larger extent than analogue information. The more important difference, however, is the difference is how we use and can use digital technologies and media⁴⁶.

Traditional technologies and media such as television are mostly used to share information from a single source to a large audience without interaction. Traditional media are mostly used for dissemination and entertainment. Digital technologies and media are different in multiple ways. They are designed as communication tools, which connect multiple sources. Additionally, the Internet and similar tools are also designed to connect small groups of people around topics of interest⁴⁷. The result is that digital technology can help us go beyond the traditional, one-way dissemination of information of the 20th century, and create meaningful, multi-directional engagement around topics we care about (such as museum collections).

Recent advances in technology, such as mobile media and virtual reality, have taken digital media out of the house and office, and into the pockets of everybody. The consequence is that anyone, at any time, can deeply interact with any topic, go to any experience, or meet with anyone, albeit digitally. Some people claim this makes museums irrelevant⁴⁸. I believe it offers huge new opportunities for museums.

2. New opportunities for museums

Museums are essentially storytellers. Our collections, buildings, knowledge, are all essentially stories. And a museum's task is to tell these stories to the largest possible audience. Digital technologies can help us in this task.

Storytelling

Modern digital media allow us to tell the stories of our museum in a better way. Not just of a single artwork, but all the stories in our collections. They allow us, for instance, to bring painting to live, as we did for an exhibition of the works of Van Gogh⁴⁹. Such a 3D image of a painting can tell the story behind the painting in a more accessible way than a text label. These technologies also allow for other ways to tell stories. Consider for instance The Brain Scoop. This popular YouTube channel of the Field Museum in Chicago essentially takes people through the collection, one video at a time. These videos have been viewed 16 million times, and the channel has over 300,000 subscribers, an incredible audience⁵⁰.

46. See also: *The future of museums is about attitude, not technology*. <http://www.smk.dk/en/about-smk/smks-publications/sharing-is-caring/jasper-visser/>

47. For a history of digital technologies and why they were invented, see Walter Isaacson, *The Innovators* (2014).

48. See for instance Adrian Hon: *VR will break museums*. <https://medium.com/@adrianhon/vr-will-break-museums-794bfaa78ce4>

49. See also: *The power of a story, Van Gogh in 2D and 3D in Amsterdam*. <http://themuseumofthefuture.com/2012/09/16/the-power-of-a-story-van-gogh-in-2d-and-3d-in-amsterdam/>

50. See: <https://www.youtube.com/user/thebrainscoop>

Other tools museums are using to tell their stories are for instance podcasts, such as the British Museum's series with about world history⁵¹. Other museums create their own platforms, such as The Met's 82nd and Fifth⁵², a project that lets curators tell the stories of their favourite works through video. Not a single digital tool is left unused by museums: Snapchat, Facebook, Instagram: each has its own unique characteristics and possibilities.

To get started with storytelling through digital media, you do not need much more than a smartphone and a good idea. Consider for instance the example of the Brooklyn Museum in New York. Faced with the challenge to answer questions of visitors without having to have curators walk the galleries, they pioneered with giving visitors the option to use iMessage to talk with curators. This successful pilot resulted in an app – Ask at Brooklyn Museum⁵³ – that allows anyone to ask any question to the museum staff at any time, without having to spend a lot of money in addition in gallery staff.

Maybe the pinnacle of storytelling through digital technologies is games. Consider Never Alone⁵⁴, a game that allows the player to discover traditional stories from the original communities living in Alaska. It is unlikely many of the players will ever visit these communities, but through the game they get deeply acquainted with their culture and heritage.

Audience engagement

As digital technologies are communication tools, they're better used for reaching out to specific niche audiences (communities), than for mass communication with everybody at once. If you want to reach large audiences with your message, traditional media may even be more effective. Digital media are more effective when you want to build a long-term relationship with people.

Take for instance the case of the Palazzo Madama. To buy a new object for their collections, in 2013 they developed a crowdfunding project to raise money from their closest friends through digital media. In a smartly developed campaign, they managed to involve 1,500 people and raise almost 100,000 euros. Of course, they could have easily reached more people with an advertisement on local TV, but it is doubtful these people would have been committed enough to contribute money to the project.

Audience engagement through digital media does not only have money as its objective. The Smithsonian's Transcription Center⁵⁵ for instance engages small communities in highly specific transcription tasks for the museum. Their commitment is incredible, sometimes spending days to help the museum without asking anything in return. They can do so, because they manage to connect with just the right, small audiences. A similar project is Art Detective⁵⁶. On this website, unknown information about artworks is collected through deep engagement by professionals, which is then added to Wikipedia.

A smart museum develops a variety of digital projects to tap into different niche communities: a digital ecosystem. This helps grow the audience, and helps the museum to have more impact.

3. The best museum digital media project

As an expert in digital media for museums, I am often asked what is the best museum digital media project. My answer is, there are many. Projects that manage to tell highly engaging stories to niche communities are almost always inspirational, and quite often successful.

One project I very much appreciate, though, is the project #jasammuzej from the National Museum of Bosnia and Herzegovina. This museum has had to close its doors due to funding challenges. The staff, however, did not leave the museum and continued to work for it without pay. A local NGO noted this commitment, and started a series of projects around the museum to involve local communities and show the great things happening in the closed museum. This project, #jasammuzej (I am the museum) quickly became popular, and involved lots of people and activated them to contribute to the museum. As a result, funders were encouraged to provide funding for the museum, which allowed it to reopen its doors.

#jasammuzej does not only show the power of digital media to help museums, but also shows that if you share the right story through digital media, a lot of people will respond. Your collections, stories, knowledge and people can do the same.

51. See: <http://www.bbc.co.uk/programmes/b00nrtd2/episodes/downloads>

52. See: <http://82nd-and-fifth.metmuseum.org/>

53. See: <https://www.brooklynmuseum.org/ask>

54. See: <http://neveraloneygame.com/>

55. See: <https://transcription.si.edu/>

56. See: <http://www.artuk.org/artdetective/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Museum Matrix® A Tool to Promote Museums in the Age of Audience Orientation¹

Matthias Henkel

*PhD, Member of the Board of Directors, Center for Audience Development, Freie
Universität Berlin and CEO, Embassy of Culture*

1. Introduction

We are living in an age of self-optimization. This applies to both individuals and to institutions. As sites of social discourse, museums exist between the business world and the cultural sector. To improve their profile, strengthen their brand and offer programs that attract an audience, it is helpful to compare a museum to other institutions. This way, museums may learn from competitors and the leaders of the market.

The most successful museums effectively profile, position and communicate their unique defining feature. This is what Museum Matrix® is made for. Museum Matrix® is:

- ▶ a method to sharpen analytics
- ▶ a tool to determine the structure of comparison between institutions
- ▶ a quantified and qualified approach to analysis.

2. Big Data and Cultural Performance²

At the moment, big data is a keyword in many different fields. It is most used in relation to business and consumer research. But why not use potential big data analytics to study the indications for the performance of a museum in the cultural field? If we want to improve the performance of museums, we have to be aware of the environment they're operating in. What factors are we dealing with?

▶ Complexity and Location

Besides its collection and programs, the success of a museum also depends on the socio-economic background of its surrounding region. Another aspect to consider is the museum's accessibility via public transport.

▶ Institutional Continuity and Financial Stability

If the museum is part of a company (or corporation), its continuity depends on the success of the company it is linked to.

▶ Lack of Business Thinking

In the cultural field, the business aspect of an institution is often overlooked.

3. The Objectives

Museums - nowadays – develop beyond simply pedagogical learning; comprehensive knowledge and the teaching of skills are valued more than the delivery of hard facts. Therefore, museums must:

- ▶ Improve their extracurricular activities that support learning through discovery.
- ▶ Increase awareness of their programs by developing and sharpening their brand-based communication.
- ▶ Get people involved; it is necessary for museums to communicate in a way that appeals to visitors' emotions and stay relevant to the everyday life of the audience.
- ▶ Think about new cultural formats to reach new audiences: exhibitions are a museum's main product – but not its only one.
- ▶ Last but not least: Museums have to explore the digital space as a source and as a new space to be

1. The concept of Museum Matrix® was first presented as a paper at the annual conference of ICOM in Berlin, Germany in October 2016. This article is, in fact, an evolved version of that paper. At the German Patent and Trade Mark Office (DPMA), a trademark application for Museum Matrix® was made under number 30 2016 034 145.

2. Marvin Carlson: *Performance: A Critical Introduction*. Second edition. Routledge, New York/London 2003. <http://www.yavanika.org/classes/reader/carlsonperformance.pdf> http://writingproject.fas.harvard.edu/files/hwp/files/peformance_studies.pdf

curated in an authentic way³.

4. Museum Matrix® - Description of an Action Plan

Step 1 - The Strategy

I will now describe how to get started on the creation of new concepts and development of fresh inspiration for your museum's program:

a) Comparison is Cunning

It is always inspiring to think outside of the box. Improve your own work by comparing it to that of another institution.

b) Select Market Leaders

Keep your eye on the market leader – the museum with an innovative program, strategic development and a communication strategy that closely reflects its brand.

c) Go Sightseeing

Take a closer look at your competitors. Try to see them through the perspective of a visitor. You know the saying: The worm must be tasty for the fish, not the fisherman⁴.

Step 2 - Adequate Parameters Are Key - From the ICOM Code of Ethics to the Big Five.

Before you can commit to this project, think about the parameters and aspects you are interested in developing. Define these parameters according to your own personal or institutional objectives. Here are two basic questions to guide you:

Where do you want to improve?

What is the purpose of your vision? Hopefully you have one – otherwise it is a good idea to think about this and discuss it with your staff.

Your first attempt to define your parameters may follow the ICOM Code of Ethics: collecting, preserving, researching, presenting, educating. But does this reflect the expectations of your visitors? Consider expanding upon the ICOM Code of Ethics by adding more objectives to the list.

However, I like to follow the Big Five BCFPS. That is: Brand, Collection, Facility, Program, Service. These factors account for the entire spectrum of the museum's work from the perspective of the visitors. If helpful, it is possible to create further subdivisions, i.e.:

Big Five	Subdivision
Brand	Personality ⁵ , Communication ⁶
Collection	Quality ⁷ , Quantity
Facility	Style of architecture ⁸ , Location in the city
Program	Exhibition, Accompanying program ⁹
Service	«Third place» quality, Participation ¹⁰

3. Matthias Henkel: *Intangible Heritage 2.0. How to collect, curate and present the digital landscape as the new public space*. Berlin/ Milan 2016. https://www.researchgate.net/publication/305904613_Intangible_Heritage_20_How_to_collect_curate_and_present_the_digital_landscape_as_the_new_public_spacePaper_presented_at_the_Joint_Session_ICFA_Museums_and_Collections_of_Fine_Arts_and_COMCOL_Collecti

4. For more information, see Clifford Geertz, *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*. http://www.sociosite.net/topics/texts/Geertz_Thick_Description.php

5. Communication is a managerial task. Therefore, the director of a museum is responsible for representing the museum authentically.

6. Brand-based communication should be a matter of course in the non-profit sector.

7. If the collection contains masterpieces, place them in focus. If there are no masterpieces, include interesting and unique features in the museum's story.

8. The museum's building is one of the main factors to be used for its development – the style, capacity and location in the urban space should be taken into account.

9. Developing programs is obviously one of the core tasks of a museum nowadays - think strategically, think collaboratively, think outside of the box.

10. If you have a mediocre collection or if your museum's location is a disadvantage, you can still work on "Third Place" qualities (Ray Oldenburg).

Again: If you have other questions or objectives you may add to or change these items. In my point of view, the Big Five are a good starting point to begin to develop your vision.

Step 3 Benchmarking

With regard to benchmarking, we have to distinguish between qualitative and quantitative analyses:

a) Qualitative analysis can be used to take a closer look at each particular feature of your museum. To describe each feature in your own words will help you to get a deeper understanding of the whole phenomenon and how it functions. If you follow my recommendation, you should summarize each of the Big Five aspects: Brand, Collection, Facility, Program, Service.

b) Quantitative analysis makes it possible for you to compare institutions with each other.

c) Evaluation grid

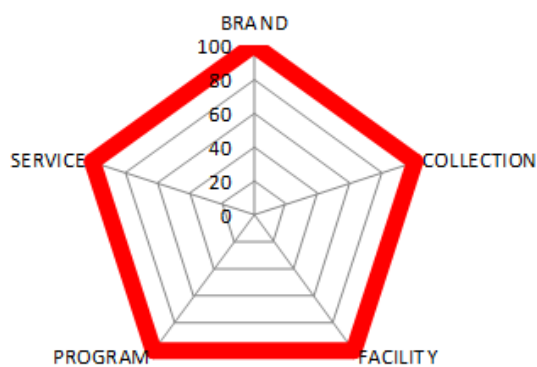
In order to measure the performance of museums you need a clear evaluation grid. In my opinion, the following system is most suitable:

- 0** - non-existent
- 10** - insufficient
- 20** - obsolete
- 30** - sufficient
- 40** - improvable
- 50** - satisfying
- 60** - interesting
- 70** - good
- 80** - inspired
- 90** - excellent
- 100** - exemplary

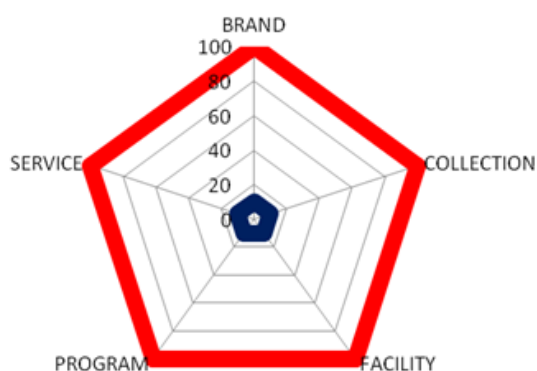
Step 4 - Museum Matrix®

Once you have finished your analysis, it is time to draw a chart to get a clearer view of the whole situation. The following are examples of three fictitious cases.

If your rather fanciful museum profile resembles this [Scenario 1], you may have forgotten to take the parameters of skills (resources, budget, staff, competence) into account.



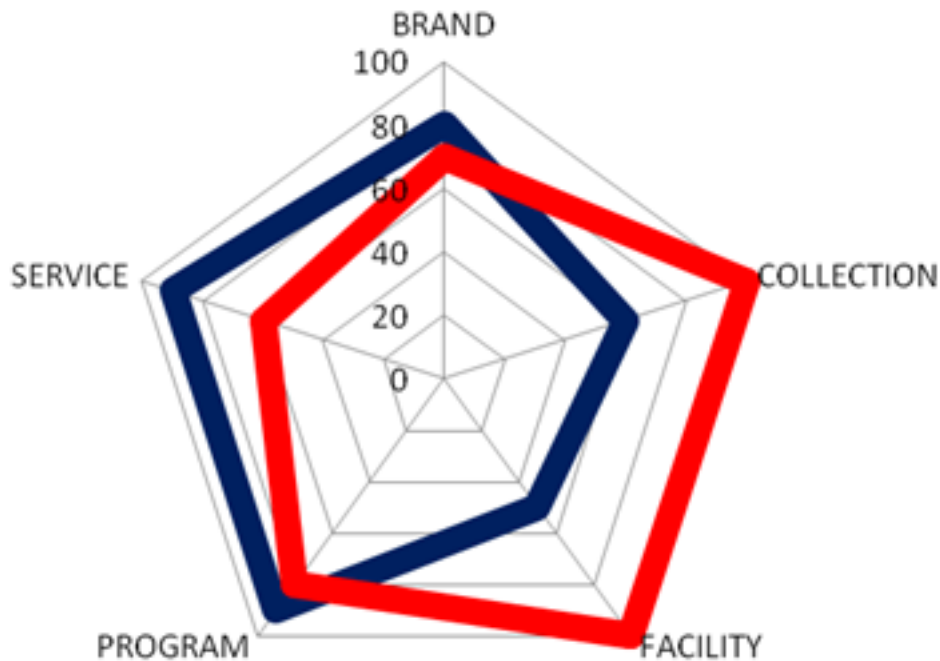
Scenario 1



Scenario 2

If your first result looks like this [Scenario 2], you may have chosen the wrong competitors. The red museums did everything right – the blue museum did everything wrong.

The third scenario [Scenario 3] is much more interesting and realistic. The red museum has a wonderful collection and a perfect building but pays less attention to the quality of service and communication.



Scenario 3

In comparison, the blue museum compensates for its weaknesses in the area of the collection with good service, an attractive program and better strategic communication. Most surprising is that both museums can benefit from this comparison with each other.

Step 5 - Learn from Each Other

To keep it short: Copy and paste is the wrong way - always. Learning from the leaders – or learning from each other as we have seen above - means that you have to analyse the whole situation: from basic concepts to the budget, the resources, staff and competences.

Step 6 - Go Your Own Way

Last but not least: A concept that has been successful for one institution will not necessarily be successful for another. Therefore, develop our own individual and authentic concept based on your own experience. Use your experiences as a source of inspiration. Become conscious of your qualities and your skills – both hard and soft.

5. Megatrends

▶ There are certain megatrends that we cannot neglect¹¹. That means if you want to implement new objectives you have to pay attention to your social and economic environment: Knowledge Society (new structure of learning)

- ▶ Silver Society (we are growing older)
- ▶ New Work (work/life balance)
- ▶ Mobility (city tourism is a big pull for museums)
- ▶ New ecology
- ▶ Health (plays a big role in everyone's life)
- ▶ Gender shift (women are coming to power)

11. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

- ▶ Security (in the age of the suicide bomber)
- ▶ Individualisation
- ▶ Urbanisation
- ▶ Globalisation
- ▶ Connectivity (not just in terms of technology – but of identity as well)

6. Conclusion

What is the intention of the Museum Matrix® concept?

- ▶ The analytic view makes it possible to measure the cultural performance of museums.
- ▶ Museum Matrix® can be used as a tool to compare different museums.
- ▶ The qualitative analysis provides a basis to form concepts and plans.
- ▶ The quantitative analysis offers the possibility to compare different institutions in a visual way.
- ▶ The main idea is to think about the profile of your own museum in a conceptual way.
- ▶ In the end, Museum Matrix® represents a way to define the brand of your museum.
- ▶ Last but not least: go your own way. Act and communicate authentically. Work hard on your individual

brand identity.