

Важно понимать также, что в современном мире музей является эффективным инструментом развития территории. Речь идет не только об увеличении туристического потока, но и о более сложных механизмах, таких как создание бренда региона, формирование благоприятного инвестиционного климата. В качестве примера я бы назвал проект музейщиков из Иванова, идея которого — противопоставить бренду Золотого кольца бренд города Иванова как запеведника конструктивизма 1920-х годов. Это очень амбициозный проект, ведь на Западе бренд российского Золотого кольца невероятно силен.

Другой пример — музей «Ясная Поляна». Сегодня капитализация бренда «Ясной Поляны» достигла такого уровня, что музей смог вступить в партнерские отношения с находящимся по соседству индустриальным гигантом «Щекиноазот». Именно в этом смысл заключенного недавно Яснополянского соглашения.

ЧЕМ БОЛЬШЕ У МУЗЕЯ «ПРОЗВУЧАВШИХ» ПРОЕКТОВ, ТЕМ ЛЕГЧЕ ЕМУ ПРИВЛЕЧЬ СПОНСОРОВ

Зельфира ТРЕГУЛОВА, заместитель генерального директора Музеев Московского Кремля

Сегодня необходимость нового музейного менеджмента продиктована двумя обстоятельствами. Во-первых, музей должен зарабатывать деньги. Это уже неотменимо.

Для этого он должен делать специальные проекты или очень активно работать с постоянной экспозицией.

Во-вторых, для музея очень важно привлекать к своей деятельности общественное внимание. Это важно для престижа музея, для его самоощущения как общественного института. Эти моменты взаимосвязаны: музеям, проекты которых интересны или даже вызывают общественную дискуссию, легче привлечь спонсоров. Чем больший общественный резонанс можно ожидать от того или иного проекта, тем легче найти под него деньги. Чем больше у музея таких «прозвучавших» проектов, тем легче ему сформировать вокруг себя те структуры, без которых, думаю, хорошо выжить будет очень трудно. Я имею в виду общества и клубы друзей музея, то есть группы



заинтересованных спонсоров, которые поддерживают программу в том или ином музее и, если можно так выразиться, хранят ему верность. Очевидно, что организация работы по этим направлениям требует не специальных знаний в той или иной области искусства. Здесь нужны именно менеджеры. Конечно, они должны быть знатоками коллекции своего музея и вообще музейной работы, но при этом они должны обладать теми знаниями деловой жизни, которыми большинство российских музейщиков на сегодняшний день не обладают.

N 280

МУЗЕЙ НЕ ДОЛЖЕН УГОЖДАТЬ ПОСЕТИТЕЛЮ

Михаил ПИОТРОВСКИЙ, директор Государственного Эрмитажа

Есть неписаное правило: постоянную экспозицию можно менять раз в 20 лет. Это ритм смены поколений — люди хотят приходить в музей и видеть вещи



на том же месте, где видели их в детстве. Здесь не должно быть напряжения, здесь нужно отдыхать от всяческих кураторских штучек. Именно поэтому постоянную экспозицию должны делать научные сотрудники. Это нельзя отдавать на откуп дизайнерам. Для Эрмитажа это особенно важно. Нам необходимо, например, сохранить «музей Кленце», его Новый Эрмитаж, его отношение в постановке предметов. Коллеги в один голос говорят нам: «Только не разрушайте ваш музей XIX века! Вы остались одни». Постоянная экспозиция — важная часть музейной истории, и ее надо фиксировать. Но не все ее идеи, а только лучшие. Руководить музеем должен ученый, потому что только ученый знает, что можно делать с произведениями искусства, а чего нельзя — ни при каких обстоятельствах, ни по каким экономическим или политическим соображениям. Только ученый это чувствует кожей. Менеджерские навыки рассчитаны на джунгли рынка, а музей должен иметь внутренние резервы, чтобы себя от них уберечь, выскочить из них. Для менеджера деньги — главный критерий. Если не деньги, то количество посетителей. Для ученого ясно, что существуют и другие критерии.

Отрицательным фактором современной музейной жизни является преобладание временных выставок

над постоянной экспозицией. Да, временные выставки, как и новые приобретения, — это кровь музея, без которой он не может существовать. Это то, что привлекает зрителя. Но когда все внимание направлено на временные выставки, сам музей люди начинают забывать. А для жизни музея необходим свой зритель, который возвращается из раза в раз.

В этом смысле и в Америке меняется настроение. Многие говорят, что нельзя больше считать посещаемость главным критерием успеха. Музеям, хлебнувшим по 5—6 млн посетителей в год (как мы когда-то хлебнули 4 мл.), высокая посещаемость перестает казаться такой уж привлекательной. Какое-то время мы все очень увлекались временными выставками. Конечно, в небольших городах непросто привлечь людей в музей, но это возможно. И не надо для этого делать большие и дорогие, но редкие привозные выставки. Значительно эффективнее и полезнее включать на какое-то время в постоянную экспозицию вещи из других музеев — по одной-две. Они заставляют зрителя увидеть знакомые вещи как бы заново, дают им новую жизнь. Не это ли одна из основных музейных задач?

НА НАС НАСТУПАЕТ МАССОВАЯ КУЛЬТУРА, И ОНА ПРЕДЛАГАЕТ СТЕРЕТЬ РАЗНИЦУ МЕЖДУ ПОДЛИННИКОМ И МУЛЯЖОМ

Геннадий ЕДОВИН, генеральный директор музея-усадьбы «Останкино»

Сегодня музей как социальный институт переживает кризис. Надо понять, что музей — механизм молодой. Ему всего лишь 200 лет.

По сравнению с банями, рынками или библиотеками это молодое изобретение культуры. Соответственно, у нас подростковый кризис. На мой взгляд, он обусловлен недостатком свежих идей. А поскольку у музейщиков нет свежих идей, то в пустующую нишу ринулся бизнес. Но бизнес-подход к музейному делу не панацея. Мне кажется, музейный туризм, на который сейчас возлагаются такие большие надежды, — это очередное искушение.

И надо отдавать себе отчет в том, что это искушение. Ведь музейные проекты, которые привлекают туристов, имеют право на существование лишь тогда,



когда организованы вокруг подлинника. А массовая культура, которая на нас наступает, предлагает стереть разницу между подлинником и муляжом. Между саундтреком на дорогом диске и живым звуком. Между реальной картиной и репродукцией в дорогом альбоме. Поэтому, повторю, наша задача — привлечь зрителя не просто в музей. Привлечь его к подлиннику. И подать этот подлинник свежо, остро, интересно, но это второстепенно. А если вернуться к бизнес-подходу, то надо признать вот что: как ни грустно, но, скорее всего, в будущем на смену директорам-ученым повсеместно придут директора-бизнесмены. Покойный Кеннет Хадсон писал, что главные опасности, которые сегодня подстерегают музей, — это, во-первых, то, что приходят люди новых профессий, например специалисты по безопасности и компьютерщики, то есть размывается понятие «музейщик»; во-вторых, утрата чувства подлинности, о которой я говорил; в-третьих, то, что на место руководителей придут успешные менеджеры. То есть те, для кого не существует того самого понятия музея-храма.

МУЗЕЙ — ЭТО ВЫБОР, ЭТО ОТБОР

Ирина АНТОНОВА, директор Государственного музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина

Я считаю, что у музея есть вечные задачи — собирать, хранить, изучать. И да, функция храма — я не боюсь это сказать. И эти задачи не только не отменяют, а, наоборот,

дополняют главную задачу — показать. Задачу диалога со зрителем. Сегодня в моде, скажем так, перекрестное опыление искусства современного — как его называют, радикального — и искусства классического. Но многие музеи, такие как, например, наш, сложились в своей исторической архитектуре. И мы не чувствуем себя вправе все время менять существующую постоянную экспозицию — проще говоря, снимать картины, — для того чтобы установить что-нибудь ультрасовременное и способное понравиться определенной группе. Наша постоянная экспозиция складывалась, отбиралась годами. Кстати, у музея есть еще одно важное предназначение. Музей — это выбор, это отбор.

