



Департамент  
культуры  
города Москвы



отдых  
путешествия  
музеи  
MOSGORTUR.RU

# МУЗЕЙНЫЕ СТАНДАРТЫ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

МОСКВА' 2019

Департамент культуры города Москвы  
Государственное автономное учреждение культуры  
«Московское агентство организации отдыха и туризма» (ГАУК «МОСГОРТУР»)



# Музейные стандарты: международный опыт

*Коллективная монография*

*Электронное издание*

*Под редакцией*

*И. А. Гринько, М. Б. Гнедовского*

Москва

2019

УДК 069(02)

ББК 79.1

М89

**Рецензенты:**

**А. В. Окороков** – доктор исторических наук, заместитель директора по научной работе Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия им. Д. С. Лихачева;

**Т. П. Поляков** – кандидат исторических наук, руководитель сектора экспозиционно-выставочной деятельности музеев Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия им. Д. С. Лихачева

**Музейные стандарты: международный опыт:** коллективная монография

М89 [Электронный ресурс] / под ред. И. А. Гринько; М. Б. Гнедовского. – М.: Перспектива, 2019. – 97 с.

ISBN 978-5-88045-411-2

Монография посвящена вопросам формирования и использования систем музейных стандартов в мировой практике. Помимо общетеоретических вопросов применения стандартов в музейной сфере авторы рассматривают опыт Великобритании, США, Франции, Германии, Канады, Австралии и других государств.

Издание адресовано музейным работникам, музеологам, преподавателям и студентам гуманитарных специальностей.

УДК 069(02)

ББК 79.1

На обложке: Музей КосмоКайша (Барселона).

ISBN 978-5-88045-411-2

© Коллектив авторов, 2019

© ГАУК «МОСГОРТУР», 2019

## Содержание

Предисловие.....	4	
М. Б. Гнедовский		
Музейные стандарты: разнообразие стратегий.....	6	
В. А. Лобанова		
Аккредитация музеев в США: стандарты деятельности и лучшие практики .....	14	
В. А. Лобанова		
Стандарты деятельности и система оценки музеев как инструмент развития музейного дела в Великобритании.....	19	
И. А. Гринько		
Разграничение полномочий: федеральные и региональные музейные стандарты в Канаде.....	25	
А. А. Корнеева		
Музейные стандарты в Новой Зеландии: схема стандартов как инструмент улучшения деятельности музея.....	30	
А. В. Раку		
Музейные стандарты в Австралии: на пути к централизации .....	35	
А. А. Корнеева		
Музейная политика в Нидерландах и стандартизация музейной деятельности .....	41	
Ю. А. Вакс		
Критерии успешности и оценка качества музеев в Германии.....	52	
В. Ю. Дукельский, А. А. Нефедова		
Стандарты как ориентир и средство повышения статуса музеев Франции .....	61	
И. А. Гринько		
Стандарты как основа музейной сети Италии: музейные стандарты Эмилии-Романьи.....	69	
А. А. Нефедова		
Деятельность Ассоциации швейцарских музеев в области стандартизации музейной работы.....	73	
А. П. Гольдина		
Всеобщее управление качеством и задачи музейного дела .....	79	
М. А. Чердниченко		
Вместо послесловия. Стандарты качества: <i>pro et contra</i> .....	91	
Авторский коллектив .....		96

## Предисловие

Данный проект начался в 2013 году, когда в России была инициирована активная профессиональная дискуссия вокруг системы музейных стандартов. К сожалению, тогда большинство публичных выступлений были направлены против самой идеи разработки и внедрения стандартов музейной деятельности. За прошедшие годы ситуация если и изменилась, то только в сторону еще большего неприятия подходов, основанных на стандартизации музейной работы. **Исключение деятельности музеев из единых профессиональных стандартов даже попало в проект «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года».**

Однако стоит ли считать стандарты абсолютным злом, невозможным в организациях культуры? Материалы этой книги доказывают обратное.

Во-первых, самое главное и распространенное заблуждение относительно стандартов музейной деятельности заключается в том, что их воспринимают как ограничение для творчества. В реальности – стандарты задают не верхнюю, а нижнюю планку. Если говорить на бытовом уровне, то стандартом является сам факт использования шампуня, а вовсе не формат стрижки. Можно провести параллель и с образовательными стандартами, которые фиксируют тот минимум усвоенных знаний, умений и навыков, который ученик получит при любом раскладе и любых исходных данных.

Во-вторых, современный музей – это не только творческая деятельность, но и сложный технологический комплекс, который невозможен без стандартов. Собственно, такие документы, как «Инструкция по учету и хранению музейных ценностей», и являются стандартом для отдельных видов музейной деятельности. Дальнейшее развитие межмузейных проектов также требует согласования и соблюдения общих стандартов, хотя бы на региональном уровне.

В-третьих, и сегодня это особенно важно, фиксация нижней планки качества позволяет музеям сохранить свои профессиональные рамки, которые в последние годы активно размываются. Во многом ради этого и были введены аккредитационные схемы с сопутствующими стандартами в других странах. Это позволяет сохранять само понятие «музей» и не допускает использование термина для разнообразных организаций: от клубов реконструкции до магазинов сантехники.

В-четвертых, система стандартов музейной деятельности – это своеобразный чек-лист для менеджмента музея. Можно воспринимать их как простейший вариант SWOT-анализа, который позволяет проверить состояние дел в своем музее и понять, какие области требуют усиления или развития. Именно поэтому везде в мире системы стандартов являются добровольными – это удобный инструмент для управления музеем, а не система унификации. ГАУК «МОСГОРТУР» был инициатором введения стандартов качества детского отдыха и Василий Овчинников, генеральный директор «МОСГОРТУР», подчеркивает: «Это не был законодательный документ, которому все участники должны были беспрекословно следовать. Скорее, это был набор пожеланий, сформулированный как отраслью, так и самими клиентами». Несмотря на то что многие участники рынка не соответствовали стандарту, он был поэтапно введен, и это качественно изменило отрасль.

Кроме того, стандарты, как и любые другие программные документы, не являются навеки высеченной в камне истиной. Они должны трансформироваться, как трансформируется сегодня сам музей. Однако вместе с тем они помогают сделать эту трансформацию профессиональной и эволюционной.

В-пятых, для большинства музеев принципиально важным является сотрудничество с туристической отраслью, которая уже давно использует единую систему стандартов, позволяющую, например, просто и объективно оценить уровень отеля. Естественно, что туристическая отрасль ждет стандартизации и от музеев, хотя бы в области инфраструктуры приема посетителей.

В данной коллективной монографии собран опыт многих стран, где музейные стандарты используются уже очень давно. Мы искренне надеемся, что книга поможет вновь обратить внимание профессионалов на важность стандартов в музейной деятельности и позволит объективно рассмотреть вопрос их применимости в практике российских музеев.

Часть статей монографии была написана сотрудниками Лаборатории музейного проектирования (Институт Наследия) в 2013–2014 годах по итогам анализа международного опыта для подготовки российской системы стандартов музейной деятельности. Другие статьи были созданы независимо от этого проекта, что лишь подчеркивает осознание важности темы в профессиональном сообществе.

***И. А. Гринько,***

*начальник Управления музейно-туристского развития*

*ГАОУК «МОСГОРТУР»*

## Музейные стандарты: разнообразие стратегий<sup>1</sup>

В тех странах, где, как и в России, существуют законы о музеях – к ним относятся, например, Польша, Латвия, Дания, – стандарты развиваются, основываясь на определениях, закрепленных законодательно, а также на подзаконных актах.

Однако во многих странах, например в Великобритании, Германии и США, понятие «музей» не закреплено законодательно и, соответственно, отсутствуют специальные типы юридических лиц, в рамках которых может развиваться музейная деятельность. Законодатели в этих странах стремятся, напротив, уравнивать музеи с другими экономическими субъектами, так что музеи вынуждены использовать общие для всех субъектов юридические формы коммерческих или некоммерческих организаций, такие как фонд, траст, общество с ограниченной ответственностью и т.д. Благодаря этому музеи интегрированы в экономику на общих началах.

В последнем случае ответ на вопрос «Что такое музей и из чего складывается его деятельность?» чаще всего дает профессиональное сообщество, принимая международные формулировки, разработанные Международным советом музеев (определение музея ИКОМ или Этический кодекс для музеев ИКОМ), или предлагая свои собственные национальные определения, на основе которых разрабатываются стандарты музейной деятельности.



Лондон, Великобритания, апрель 2018: Ювелирная выставка в Галерее Уильяма и Джудит Боллинджер, Музей V&A (Музей Виктории и Альберта)

Во всех странах, где действуют музейные стандарты, большое внимание уделяется не только разработке стандартов как таковых, но, прежде всего, разработке системы и процедур их применения. Музейные стандарты развиваются, таким образом, в рамках систем лицензирования, регистрации или аккредитации музеев. Эти процедуры в одних странах

---

<sup>1</sup> Данный обзор написан на основе уже довольно старой публикации, которая, тем не менее, остается важным источником, позволяющим судить о различных стратегиях разработки и внедрения стандартов музейной деятельности, применяемых в разных странах мира: *Mason T. and Weeks J. (2002). From Australia to Zanzibar: Museum Standards Schemes Overseas (A Research Project for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries).*

осуществляются правительством, а в других – профессиональными объединениями, такими как национальные музейные ассоциации. Однако в большинстве случаев разработка и эффективное применение системы стандартов требуют сотрудничества правительства и профессиональных музейных неправительственных организаций.

В целом ряде стран, например в Италии, Канаде или Австралии, не существует национальной системы стандартов, однако такие системы действуют в этих странах в отдельных провинциях или регионах. В некоторых странах, например в Швейцарии, соответствие определенной системе требований или стандартов является «пропуском» для членства в национальной Ассоциации музеев.

В США с 1970-х годов действует программа оценки качества работы музеев, которую разработала и применяет Американская ассоциация музеев – ныне Американский альянс музеев (ААМ). Одновременно ААМ предлагает программу аккредитации, которая нацелена на продвижение лучших практик в музейном деле.

Программа аккредитации музеев действует также и в Великобритании. Статус аккредитованного музея служит гарантией профессионализма и означает, что музей соответствует принятым национальным стандартам.

Отличие американской системы аккредитации от британской заключается главным образом в том, что британская система устанавливает минимальные стандарты, в то время как американская призвана вдохновлять участников, нацеливая их на достижения, призывая искать инновационные пути решения возникающих в их деятельности проблем. Иначе говоря, американская модель «выталкивает наверх» сильные и успешные музеи, а британская, наоборот, «подтягивает отстающих», повышая таким образом общий профессиональный уровень музейного дела в стране. В последнем случае поощрение лучших происходит благодаря другим рейтинговым механизмам, таким как региональные, национальные или международные музейные конкурсы и премии.

В Ирландии принята национальная схема аккредитации музеев, построенная более или менее по образцу британской. Однако ее отличительной чертой является обязательное посещение музея экспертами, в то время как британская схема предполагает лишь оценку представленных музеем документов. В ирландской модели аккредитации также придается большое значение тренингам персонала, которые являются неотъемлемой частью национальной системы применения музейных стандартов. Это характерно также для национальной схемы аккредитации, принятой в Новой Зеландии.

В некоторых странах, например в Дании, оценка музеев на соответствие стандартам является обязательной и закреплена законом. В других, например в Латвии, оценке подлежат только музеи, получающие государственные субсидии. В подавляющем большинстве стран оценка является добровольной, хотя, как правило, ее результаты влияют на перспективы получения государственной, а часто также и негосударственной поддержки.

Во всех странах и регионах, где действуют системы музейных стандартов, подчеркивается, что их целью является не столько контроль, сколько помощь музеям в процессе развития и преодоления возникающих трудностей. Стандарты помогают выявить в деятельности конкретного музея сильные и слабые стороны и строить программу дальнейшего развития, опираясь на это знание. Таким образом, стандарты оказывают мотивирующее, позитивное воздействие, и музеи охотно включаются в процесс оценки своей деятельности с точки зрения принятых стандартов, так как видят в ней для себя пользу.

Иногда аккредитация музея сопровождается прямыми выгодами. Например, во Фландрии (Бельгия) музеи, которые успешно прошли регистрацию, получают дополнительные

субсидии, а в провинции Виктория в Австралии музеи, прошедшие оценку на соответствие стандартам, автоматически получают национальную аккредитацию как объекты туризма и поддержку в области их продвижения в средствах массовой информации.

В разных странах стандарты ориентированы на более широкий или более узкий круг музейных организаций. Одни страны берут за основу определение музея, предлагаемое ИКОМ, другие исходят из определения музея, разработанного национальными музейными ассоциациями, третьи основываются на существующих законодательных актах, содержащих определение музея. В ряде стран стремятся к максимально расширительной трактовке понятия «музей», включающей в себя ботанические сады, зоопарки, галереи, выставочные залы, научные центры, планетарии и т.д.

В зависимости от определения музея, положенного в основу системы стандартов, в них могут присутствовать или отсутствовать определенные темы. Например, в странах Европы в стандарты не включают деятельность, связанную с маркетингом и продвижением музея, его продуктов и услуг. В то же время в Австралии и США такой раздел включен в систему музейных стандартов, и ему придается большое значение в ходе оценки музеев.

В большинстве стран система применения музейных стандартов является двухступенчатой: на первом этапе музей оценивает себя сам по предложенной схеме, на втором проводится внешняя экспертиза. В большинстве случаев проводится также мониторинг музеев, успешно прошедших оценку на соответствие стандартам – в форме повторного посещения музея экспертами или повторения полной процедуры оценки с определенной периодичностью (через один, два, три или пять лет).

Вместе с тем в практике оценки музеев относительно системы стандартов наблюдается ряд проблем. Часто отмечается нехватка финансовых и кадровых ресурсов – как в тех организациях, которые проводят оценку, так и в самих музеях. Там, где процедуры упрощены, музеи жалуются на субъективизм оценки; там же, где они, наоборот, расписаны слишком подробно, музеи страдают объема документов, которые они должны представить. Существует мнение, что для музеев определенного типа или размера требуются свои стандарты и особая система оценки. Эти и другие проблемы обычно решаются в течение нескольких лет путем коррекции системы стандартов и процедур оценки музеев.

\* \* \*

Таким образом, зарубежный опыт демонстрирует многообразие ситуаций и стратегий разработки и применения стандартов музейной деятельности, существующих в разных странах. В то же время можно зафиксировать ряд общих тенденций. Во-первых, круг стран, в которых разрабатываются и применяются такие стандарты постоянно и неуклонно расширяется. Во-вторых, сама система национальных стандартов находится в постоянном развитии, изменяется и корректируется по мере развития музейного дела. В-третьих, стандарты вырабатываются и совершенствуются в постоянном диалоге между государством и профессиональным музейным сообществом. В-четвертых, применение стандартов рассматривается не столько как инструмент контроля, сколько как инструмент развития и профессионального совершенствования музеев – благодаря этому музеи стремятся пройти процедуру оценки, получить официальное признание и статус «аккредитованного» музея, деятельность которого соответствует современным стандартам. Наконец, в-пятых, как свидетельствует опыт многих стран, разработка стандартов музейной деятельности часто начинается на региональном уровне и лишь затем, получив апробацию в регионе, выходит на национальный уровень. С этой точки зрения разработка стандартов для московских музеев

вполне может стать флагманским проектом, который впоследствии получит распространение в других регионах и в целом в Российской Федерации.



*Выставка «Azredine Alai: The Couturier», Музей дизайна, Лондон, Великобритания*

## **Приложение: Структура музейных стандартов в Великобритании**

Рассмотрим в качестве примера структуру музейных стандартов, действующих в Великобритании<sup>2</sup>.

Британские музейные стандарты базируются на определении музея, принятом Национальной музейной ассоциацией. Это определение отличается от определения музея, принятого ИКОМ. В частности, в отличие от версии ИКОМ в британской версии не упоминается исследовательская работа музея и, соответственно, она отсутствует в описании стандартов.

Стандарты, на которых в Великобритании строится процедура аккредитации, группируются в три основных раздела: (1) «Организация и управление»; (2) «Менеджмент коллекций»; (3) «Взаимодействие с потребителями».

### **1. Стандарты в области организации и управления**

1.1. Музей должен иметь ясную формулировку миссии и целей, то есть ответ на вопросы, что собой представляет музей, для чего и для кого он существует.

---

<sup>2</sup> Ниже приводится с небольшими сокращениями версия британского музейного стандарта образца 2011 года (Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard. October 2011).

1.2. Музей должен иметь устав, определяющий, как осуществляется руководство музеем, что обеспечивает его работу как постоянно действующей организации, которая сохраняет коллекции и работает на благо общества.

1.3. Музей должен иметь организационную структуру и систему управления, обеспечивающие его эффективную работу, в том числе:

1.3.1. Эффективный менеджмент всех процессов – от руководства музеем до взаимодействия с потребителями;

1.3.2. Формально закрепленное делегирование полномочий и ответственности от руководства музея его отделам, сотрудникам и волонтерам;

1.3.3. Гарантии, что решения на всех уровнях принимаются с участием профессионалов;

1.3.4. Процедуры, обеспечивающие преемственность и ответственность на всех уровнях деятельности музея;

1.3.5. Наличие лица или органа, утверждающего такие документы, как стратегия развития или политика комплектования коллекций музея;

1.3.6. Наличие договора в случае, если менеджмент музея осуществляет сторонняя организация.

1.4. Музей должен иметь эффективную систему долгосрочного планирования, позволяющую ему уверенно работать и развиваться, своевременно реагируя на изменяющиеся обстоятельства. Стратегический план музея должен содержать:

1.4.1. Формулировку миссии музея;

1.4.2. Характеристику предыдущего стратегического плана;

1.4.3. Анализ ситуации, в которой осуществляется деятельность музея;

1.4.4. Анализ различных взглядов на дальнейшее развитие музея;

1.4.5. Цели музея;

1.4.6. Задачи, которые необходимо решить в рамках каждой из целей;

1.4.7. Методы решения стоящих перед музеем задач;

1.4.8. План использования кадровых и финансовых ресурсов для решения стоящих перед музеем задач;

1.4.9. Время следующей ревизии и корректировки стратегического плана.

1.5. Музей должен иметь надежную юридическую базу, закрепляющую долгосрочные (не менее 12 месяцев) права пользования на здания и территории, где находятся его коллекции.

1.6. Музей должен располагать достаточными финансовыми ресурсами. Он должен быть в состоянии продемонстрировать финансовую стабильность, соответствие финансовой деятельности правилам финансового регулирования, а также финансовую способность обеспечивать уставную деятельность.

1.7. Музей должен иметь систему кадрового обеспечения, позволяющую ему эффективно осуществлять текущую деятельность и реализовывать имеющиеся планы развития. В частности, музей должен обеспечить:

- 1.7.1. Укомплектованный штат сотрудников, позволяющий решать стоящие перед музеем задачи;
  - 1.7.2. Соглашение с каждым работником, ясно определяющее его роль и обязанности;
  - 1.7.3. Процедуры вступления в должность, обеспечивающие понимание каждым новым работником общих задач музея и своей роли в нем;
  - 1.7.4. Возможности профессионального роста и развития для работников.
- 1.8. Музей должен иметь доступ к советам и консультациям музейных профессионалов. Руководство музея должно иметь возможность консультироваться с профессионалами в ходе разработки стратегии и принятия решений. Если в музее нет штатных музейных профессионалов, он должен иметь письменное соглашение о консультационном сотрудничестве с другим музеем или музейной организацией.
- 1.9. Музей должен иметь ясный и практически применимый план действий в чрезвычайных ситуациях, предполагающий:
- 1.9.1. Обеспечение безопасности посетителей, сотрудников и коллекций;
  - 1.9.2. Оценку возможных рисков и угроз;
  - 1.9.3. Наличие процедур утверждения, осуществления, коммуникации, испытания и доведения планов до сведения сотрудников и соответствующих служб;
  - 1.9.4. Документальные свидетельства сотрудничества музея со службами по чрезвычайным ситуациям;
  - 1.9.5. Эффективную процедуру корректировки плана действия в чрезвычайных ситуациях.
- 1.10. В музее должна быть ясная, утвержденная руководством политика в области охраны окружающей среды.

## **2. Стандарты в области менеджмента коллекций**

Менеджмент коллекций должен осуществляться в соответствии с миссией музея и стратегией его развития.

2.1. Музей несет ответственность за коллекции, которые находятся в его управлении. Он должен располагать информацией о численности коллекций и соотношении в ней предметов, принадлежащий музею и принятых на временное хранение. Риски, связанные с наличием предметов, принятых на временное хранение, должны учитываться в ходе стратегического планирования.

2.2. Музей должен иметь стратегию комплектования коллекций, содержащую следующие элементы:

- 2.2.1. Цели комплектования;
- 2.2.2. Обзор существующих коллекций;
- 2.2.3. Тематические ориентиры и приоритетные направления будущего комплектования;
- 2.2.4. Тематические ориентиры и приоритеты рационализации коллекций и исключения предметов из коллекций;

2.2.5. Юридические и этические принципы приобретения предметов и их исключения из состава коллекций.

2.3. В музее должна быть ясно сформулированная политика документирования коллекций, которая может быть частью политики информационного обеспечения коллекций.

2.4. В музее должна быть утвержденная руководством политика хранения, консервации и реставрации коллекций.

2.5. В музее должен быть план совершенствования системы документирования коллекций.

2.6. В музее должен быть план улучшения условий хранения, консервации и реставрации коллекций, разработанный на основе политики хранения консервации и реставрации коллекций.

2.7. В музее должна быть инструкция, описывающая основные процедуры работы с коллекциями, составленная на основе национального отраслевого стандарта менеджмента коллекций<sup>3</sup>.

2.8. Музей должен не реже чем один раз в пять лет проводить внешнюю экспертизу безопасности предметов, находящихся как в фондохранилищах, так и в экспозициях, и устранять выявленные нарушения.

### **3. Стандарты в области взаимодействия с потребителями**

3.1. Музей должен развивать систему полезных и качественных услуг для потребителей и потенциальных потребителей, направленную на раскрытие потенциала его коллекций и эффективно использующую ресурсы музея, а также ресурсы окружающей территории. При этом музей должен:

3.1.1. Понимать, кто является и кто не является его посетителем или потребителем его услуг;

3.1.2. Анализировать информацию, позволяющую понять потребности посетителей;

3.1.3. Планировать расширение аудитории;

3.1.4. Развивать культуру общения с посетителями, стремясь к тому, чтобы все посетители чувствовали, что в музее к ним проявляют уважение и внимание;

3.1.5. Проводить политику максимального расширения доступа к коллекциям для всех категорий пользователей;

3.1.6. В зависимости от положения музея развивать работу с туристами и местным сообществом.

3.2. В музее должна быть создана гостеприимная обстановка и среда, обеспечивающая максимальную доступность его услуг для всех категорий посетителей. При этом необходимо:

3.2.1. Обеспечить удобства, соответствующие прогнозируемому потоку и ожидаемым потребностям посетителей;

---

<sup>3</sup> В Великобритании действует национальный стандарт менеджмента музейных коллекций (SPECTRUM), во многом аналогичный российской «Инструкции по учету и хранению музейных ценностей». В нем, в частности, регламентированы процедуры закупки предметов, принятия их в основной фонд, контроля за их перемещениями, каталогизации, исключения предметов из основного фонда, а также принятия и передачи предметов на временное хранение.

3.2.2. Создать внутри и снаружи здания музея систему навигации и ориентации посетителей;

3.2.3. Доносить информацию об услугах музея до пользователей и потенциальных пользователей, используя доступные стратегии продвижения и маркетинга.

3.3. Музей должен развивать систему образовательной деятельности, используя коллекции и сопровождающую их информацию для создания экспозиций и разработки образовательных программ. При этом необходимо:

3.3.1. Обеспечить доступность коллекции для публики через систему экспозиций с применением широкого спектра методов интерпретации;

3.3.2. Обеспечить доступ к коллекции и сопровождающей ее информации для исследователей и иных специалистов;

3.3.3. Создать на базе коллекций эффективную систему образовательной деятельности с элементами поиска и самостоятельного исследования.

## Аккредитация музеев в США: стандарты деятельности и лучшие практики

19 мая 2014 года на крупнейшей ежегодной встрече музейных профессионалов в США – конференции Американского альянса музеев (ААМ) – представительница Института музейных и библиотечных служб озвучила итоги подсчета количества музеев в США. Цифра по сравнению с 1990-ми годами удвоилась и стала рекордной – 35 144<sup>1</sup>. Даже если учесть, что в США в это число входят организации всех форм и направлений, включая зоопарки, аквариумы, дендрарии и центры сохранения дикой природы, исторические общества, научные и технические центры, планетарии и проч., масштабы всё равно весьма и весьма впечатляющие. В связи с этим особый интерес представляет то, как организовано развитие всей сферы.

На сегодняшний день главным государственным органом, отвечающим за финансирование (в основном в форме грантов) и за единые направления развития, является упомянутый выше Институт музейных и библиотечных служб (IMLS)<sup>2</sup>. Но при этом значительную роль в развитии музеев в США играет профессиональное сообщество.

Еще в 1906 году здесь была создана Ассоциация музеев, позже переименованная в Альянс, с институциональным и личным членством. Это единственная организация, поддерживающая все типы музеев<sup>3</sup>. Кроме того, в США действует множество профильных профессиональных ассоциаций.

Основные задачи ААМ – способствовать процветанию музеев, помогать им в профессиональном развитии и в обеспечении ресурсами и, главное, изучать лучшие практики и на этой основе формировать и применять стандарты в музейной деятельности. С 1971 года здесь действует система аккредитации музеев. Аккредитация служит своеобразным знаком отличия, соответствия стандартам, повышающим доверие к музею со стороны публики, профессионального сообщества, спонсоров.

Сегодня в качестве основного инструмента стимулирования музеев к развитию и оценки их деятельности ААМ использует программу *Continuum of Excellence*, в которую входит система оценивания и аккредитации музеев. На сайте Альянса изложены ключевые стандарты для музеев<sup>4</sup>. В целом стандарты выстраивают общую картину того, как устроены музеи – широкие цели, которые могут быть достигнуты различными способами. Это довольно подробный текст, содержащий основные положения по нескольким разделам и комментарии. Членам же предлагается более подробное издание – «Национальные стандарты и лучшие практики для музеев США»<sup>5</sup>, позиционирующееся как главная настольная книга музейных специалистов.

Ключевые пункты Стандартов (всего их 42 по семи разделам) представляют собой весьма общие фразы, которые касаются главным образом менеджмента и применимы к музею любого профиля и масштаба. Например, «музей обладает четким и доступным пониманием

<sup>1</sup> URL: <https://www.ims.gov/news-events/news-releases/government-doubles-official-estimate-there-are-35000-active-museums-us> (дата обращения: 31.03.2019).

<sup>2</sup> О финансировании музеев в США и господдержке см.: *Калуужский М.* Бюджет культуры в США: собственные доходы и государственная поддержка. URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/4/byudzhel-kultury-v-ssha-sobstvennyye-dohody-i-gosudarstvennaya-podderzhka> (дата обращения: 31.03.2019).

<sup>3</sup> См. официальный сайт ААМ. URL: <http://aam-us.org/>.

<sup>4</sup> URL: <https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/core-standards-for-museums/> (дата обращения: 31.03.2019).

<sup>5</sup> URL: [https://ww2.aam-us.org/ProductCatalog/Product?ID=3410&\\_ga=2.124048778.14560927.1554090869-637405734.1554090869](https://ww2.aam-us.org/ProductCatalog/Product?ID=3410&_ga=2.124048778.14560927.1554090869-637405734.1554090869) (дата обращения: 31.03.2019).

своей миссии, того, зачем он существует и кому приносит пользу его деятельность». Разделы дополняются комментариями относительно целей и значимости стандартов, а также более конкретными краткими текстами, касающимися ключевых документов, на основании которых строится деятельность музеев: кодекса этики, миссии, стратегии развития и проч.

Первый раздел – «Доверие общества и ответственность (*accountability*)» – определяет роль музея как служителя общества в целом, своего региона и конкретных сообществ, просветительскую деятельность как основу реализации этой роли, а также содержит положения о максимальной доступности, открытости и понятности для публики и необходимости действовать в соответствии с законами и нормами местности, штата, государства. Значительная часть раздела посвящена внутримузейному кодексу этики как обязательному инструменту формирования и предъявления ответственности перед обществом. Он должен содержать общие для страны положения, соотносящиеся с Кодексом этики Альянса, и при этом отражать особенности конкретного музея. Кроме того, музеи могут ориентироваться на документы, принятые в других ассоциациях, в зависимости от своего профиля или направления деятельности (например, Американской ассоциации государственной и местной истории, Ассоциации директоров художественных музеев и др.).

Второй раздел посвящен миссии музея и планированию деятельности. Его ключевое положение: чем яснее очерчена миссия, задающая вектор развития, тем более эффективен музей. В миссии должна быть заложена цель существования музея, понимание того, кому приносит пользу его деятельность. На ее достижение направлена деятельность и организации в целом, и каждого представителя музейного коллектива. Что касается планирования деятельности, то оно должно быть непрерывным, учитывающим мнение публики в целом и отдельных сообществ и основывающимся на постоянном анализе собственной деятельности.

В разделе «Управление и организационная структура» утверждается необходимость работы каждого члена коллектива, включая волонтеров, направленной на достижение миссии музея, понимания ими своей роли и обязанностей, действий в соответствии с законом, этикой и требованиями эффективности. Организационная структура музея, количество и квалификация работников должны способствовать достижению целей организации. При этом подчеркивается важность четкого распределения ответственности между непосредственным руководством музея и группами, поддерживающими музей (как отдельными, так и встроенными в организационные структуры музея или головной организации).

Управление коллекциями, как следует из четвертого раздела, также должно строиться в соответствии с миссией, законом, этикой и требованиями эффективности. Исследование коллекций должно отвечать стандартам научных исследований. В основе использования и развития собрания должно лежать стратегическое планирование. Руководствуясь миссией, музей осуществляет доступ к коллекциям, одновременно обеспечивая их сохранность.

Раздел «Образование и интерпретация» определяет исключительную важность исследований реальной и потенциальной аудиторий, на основе которых выстраивается стратегия образовательной деятельности, осуществляется выбор методик и содержание программ. Музей должен постоянно подтверждать высокое качество своей деятельности как интерпретатора. В Стандартах отмечается необходимость постоянной собственной оценки эффективности работы с аудиторией, результаты которой используются в планировании и улучшении деятельности.

Последние разделы посвящены финансовой политике (главное – соответствие миссии и стабильность), использованию материальных ресурсов (главным образом, зданий и

территории) для обеспечения сохранности и развития собрания, удовлетворения нужд персонала и аудитории и обеспечения их безопасности и управлению рисками.

Ключевые стандарты сами по себе являются своеобразным зеркалом, отражающим представления о музее как важном социальном институте и эффективной организации, принятые в профессиональном сообществе, и ориентиром, который могут использовать музеи для определения направлений своего развития. В том случае, если музей решил не просто использовать Стандарты в своей работе, но и доказать себе, профессионалам и различным группам общества, что он в полной мере этим Стандартам соответствует, его ждет участие в вышеупомянутой программе *Continuum of Excellence*<sup>6</sup>.

Работа музеев в *Continuum of Excellence* строится по следующим этапам: вступление в Альянс, принятие обета стремления к совершенству (*Pledge of Excellence*), участие в программе оценки музеев, верификация основных документов, аккредитация. Присоединиться к программе можно, выбрав наиболее подходящую для музея ступень после заполнения соответствующей анкеты на сайте.

Основа основ – вступление в Альянс. Здесь также есть деление на несколько ступеней в зависимости от предполагаемого типа сотрудничества: от получения доступа к основным документам до полного спектра возможностей профессионального развития. Соответственно, меняются и размеры членских взносов.

Следующий этап – изучение Кодекса этики Альянса и текста Стандартов и публичный обет стремления к высокому качеству деятельности (*Pledge of Excellence*). В специальной форме на сайте музей, по сути, ставит подпись под следующей фразой: «Наша организация дает торжественное обещание, что во исполнение своей просветительской миссии мы будем стремиться действовать в соответствии с ключевыми стандартами в меру наших способностей и ресурсов». По данным на март 2019 года, подобный обет приняли 4598 музеев<sup>7</sup>. Эта процедура добровольна и бесплатна (нет даже строгой необходимости быть членом ААМ) и является в силу публичности неким стимулом для музеев продолжить работу по повышению качества деятельности.

Для маленьких и средних музеев совместно с Институтом музейных и библиотечных служб осуществляется программа оценки музеев. Она была введена еще в 1981 году. Ее основная цель – повышение самооценки и качества деятельности путем работы с экспертами. Процесс рассчитан на год (с 2019 года будет введен двухгодичный период) и делится на четыре этапа: подача заявки (ежегодно до 1 декабря), самоизучение и знакомство с экспертом, экспертный визит, получение отчета и рекомендаций. Самый долгий этап – изучение своей деятельности и заполнение рабочей тетради, которую предоставляет Альянс. Все материалы конфиденциальны. Участие в программе оценки платное (от 300 до 1500 долларов в зависимости от бюджета музея), однако большая часть расходов, в том числе гонорар и транспортные расходы одного эксперта, покрывается из средств IMLS и ААМ. Оценка проводится по пяти основным направлениям: организация деятельности, управление коллекциями, просветительская деятельность, вовлечение сообществ, управление и лидерство; у музея есть возможность выбрать любое количество. С 1981 года прошли через программу оценки свыше 5000 музеев. По прошествии семи лет можно участвовать в программе повторно.

В качестве отдельного этапа действует программа верификации основных документов: миссии, кодекса этики, стратегического плана, плана действия в чрезвычайных ситуациях,

<sup>6</sup> URL: <https://www.aam-us.org/programs/accreditation-excellence-programs/> (дата обращения: 31.03.2019).

<sup>7</sup> URL: [http://ww2.aam-us.org/resources/assessment-programs/accreditation/accredited-museums?\\_ga=2.101707777.14560927.1554090869-637405734.1554090869](http://ww2.aam-us.org/resources/assessment-programs/accreditation/accredited-museums?_ga=2.101707777.14560927.1554090869-637405734.1554090869) (дата обращения: 31.03.2019).

политики управления коллекциями. Музей отправляет документы экспертам, которые проверяют их на предмет соответствия основным требованиям, изложенным на сайте и включенным в Стандарты. В случае успеха музей получает статус прошедшего верификацию, действительный в течение пяти лет. Верификация документов – обязательное условие для аккредитации.

Вершина программы – аккредитация. Весь процесс занимает от 8 до 16 месяцев, причем совсем недавно сроки были значительно больше. Их удалось сократить за счет ускорения процесса документооборота и перехода к онлайн-формам. После подачи заявки музей заполняет подробную онлайн-анкету, предоставляя основные данные об организации, отвечая на вопросы о выполнении просветительской роли и служении сообществам, работе с коллекциями, краткосрочном и долгосрочном планировании. К анкете, занимающей 35 страниц стандартного формата, музей должен приложить основные документы: кодекс этики, планы, бюджет, штатное расписание и проч. Завершает анкету краткое размышление музея о том, почему и для кого важна его деятельность.

После заполнения анкеты музей посещают два или три уполномоченных и выбранных Альянсом эксперта. Визит длится от одного до трех дней, а результатом является отчет, который передается в комиссию по аккредитации. Аккредитационная комиссия, заседающая трижды в год и состоящая из музейных профессионалов, выносит решение на основании анкеты и отчета. Решения могут быть следующими: аккредитация, отложенная аккредитация (если музей не подходит под часть стандартов, но может устранить проблемы в течение года), отказ, отсрочка (если комиссии нужна дополнительная информация). Процент успешной аккредитации от общего числа заявок очень высок – 97%, что связано с очень тщательно выстроенной системой.

В помощь музеям – членам Альянса, готовящимся к аккредитации, предлагаются многочисленные брошюры (они есть в открытом доступе), связанные с ключевыми положениями Стандартов, а также образцы документов (свыше 1000 файлов, доступных по запросу), подготовленных уже аккредитованными музеями: уставы, планы, тексты миссий, концепций и стратегий комплектования, выставочной, музейно-образовательной деятельности и многое другое.

К настоящему моменту аккредитованы чуть более 1000 музеев. Успешное прохождение аккредитации расценивается музеями как наивысшая степень признания их достижений на уровне страны, своеобразное вхождение в элиту. Подтверждение аккредитации проходит один раз в 10 лет либо раньше, в зависимости от ситуации.

В рамках ААМ действует также Национальная ассоциация по музейным экспозициям и Комитет по музейному образованию, где есть свои стандарты, которые имеют рекомендательный характер<sup>8</sup>. Так, ключевыми положениями, касающимися экспозиции, являются:

- ориентация на определенные целевые группы аудитории;
- непрерывная оценка влияния на аудиторию;
- высокий уровень научности содержания, соответствия теме;
- подлинность предметов и обеспечение их безопасности;
- побуждение посетителей к исследованию и размышлению, а не готовые ответы;

---

<sup>8</sup> См.: Национальная ассоциация по музейным экспозициям. URL: <http://www.name-aam.org/resources> (дата обращения: 31.03.2019); Стандарты и лучшие практики в музейном образовании. URL: <http://www2.aam-us.org/docs/default-source/accreditation/committee-on-education.pdf?sfvrsn=0/> (дата обращения: 31.03.2019).

- обеспечение доступа для разных категорий посетителей, забота об их комфорте и безопасности.

В области музейного образования стандарты сформулированы следующим образом:

- музеи заявляют об образовании как об основном разделе музейной миссии. Это направление деятельности включено в миссию, цели, планирование и проч., встраивается в экспозиционно-выставочную деятельность;
- устанавливаются достижимые и измеримые цели и задачи, ведется документация. Программы музея соответствуют стандартам среднего и высшего образования. Данные о посетителях и их отзывы собираются и используются для улучшения деятельности. Результаты исследования распространяются также в профессиональных сообществах музейщиков и педагогов;
- музеи вносят вклад в развитие профессионального сообщества, включая компетенции его членов;
- музеи стимулируют дух любопытства и готовность к новым открытиям, вызывают радость от получения новых знаний. Они постоянно напоминают о необходимости формального и неформального образования на всех стадиях жизни;
- музеи участвуют в общественной деятельности в поддержку музейного образования.

Таким образом, стандарты деятельности музеев США, разработанные и поддерживаемые профессиональным сообществом, касаются базовых идей музея как института (служение обществу, сохранение, изучение и развитие собрания, интерпретация коллекций) и общих принципов в сферах этики, организации разных направлений деятельности и управления ею, повышения эффективности использования ресурсов, профессионального развития. Опирающаяся на стандарты добровольная система аккредитации нацелена на повышение качества деятельности музеев путем изучения ими собственных ресурсов и достижений и экспертной оценки специалистами в музейной сфере. При этом область идей и творческих процессов, как идущих внутри музея, так и транслируемых им вовне, понимается как основа музейного развития, которая не должна подвергаться какому-либо регулированию.

## Стандарты деятельности и система оценки музеев как инструмент развития музейного дела в Великобритании

В Великобритании развитию музеев, являющихся важным элементом сферы культуры и одним из главных «магнитов» для привлечения в страну туристских, а следовательно, и финансовых потоков, уделяется огромное внимание. В данном исследовании рассматриваются ключевые инструменты управления музейной сферой и ее развития – стандарты деятельности и система аккредитации музеев.



Музей дизайна, Лондон, Великобритания

Регистрация музеев была введена в Англии в 1988 году; ее разработку и внедрение осуществлял Совет по делам музеев, библиотек и архивов (*Museums, Libraries and Archives Council*). В 2004 году этот процесс получил название «аккредитация», что, по мнению разработчиков, лучше отражает его цели. Система аккредитации музеев до сих пор считается одним из наиболее инновационных и весомых достижений в развитии музейной сферы страны<sup>1</sup>. Она действительно способствовала повышению качества музейной деятельности и за два с лишним десятилетия стимулировала создание подобных систем в других странах.

### Цели аккредитации:

<sup>1</sup> См.: Аккредитация музеев на официальном сайте Совета по делам искусств Англии. URL: <http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/supporting-museums/accreditation-scheme/> (дата обращения: 17.03.2019).

- укрепление этической и профессиональной баз музеев;
- создание образа музея как организации, работающей на благо общества и целесообразно распоряжающейся бюджетными средствами;
- побуждение музеев к следованию общепринятым стандартам в организации деятельности, управлении коллекциями, работе с посетителями.

С октября 2011 года полномочия упраздненного Совета по делам музеев, библиотек и архивов перешли к Совету по делам искусств Англии – исполнительному органу Департамента правительства по культуре, медиа и спорту (*Department for Digital, Culture, Media and Sport*). В настоящее время Совет осуществляет финансирование музеев – как прямое, так и в рамках национальных программ и грантовых конкурсов, – отвечает за развитие музейных коллекций и партнерство музеев и учреждений образования. Одним из наиболее важных направлений деятельности Совета по-прежнему остается аккредитация музеев, которую он осуществляет в партнерстве с соответствующими подразделениями органов управления Уэльса, Шотландии и Северной Ирландии.

В самом Совете систему курирует Аккредитационный комитет. На его ежегодных встречах обсуждаются достижения и перспективы развития, вносятся изменения в текст стандартов и процедуру аккредитации. Из членов Комитета формируются комиссии из четырех-пяти человек, которые на своих заседаниях выносят решения об аккредитации. В настоящий момент Комитет состоит из 20 человек, среди которых – консультанты в сфере музеев и наследия, музейные специалисты и менеджеры культуры, члены музейных трастов.

Система рассчитана на музеи разного масштаба деятельности и юридического положения — национальные, университетские, муниципальные, независимые и др.

Аккредитацию не проходят научные центры, планетарии, памятники природы, археологии, истории, центры наследия и другие учреждения, не владеющие постоянной коллекцией. Аккредитации не подлежат также учреждения с «живым» собранием (зоопарки, океанариумы, ботанические сады и проч.), выставочные залы без собственных коллекций, виртуальные музеи.

Ключевым документом системы является Аккредитационный стандарт, устанавливающий требования, которым должен соответствовать музей, желающий пройти аккредитацию. В настоящее время пользуются Стандартом, принятым в ноябре 2018 года. Регулярно обновляя содержание Стандарта, разработчики стараются учитывать изменения, связанные с вызовами среды, возросшими ожиданиями публики, новыми тенденциями во взаимодействии музея и общества (например, с ростом волонтерского движения).

Стандарт представляет собой краткий документ (количество пунктов было сокращено по сравнению с текстом 2011 года)<sup>2</sup>, состоящий из трех разделов: «Организация деятельности (*organisational health*)», «Коллекции», «Публика и ее впечатления».

Базовыми являются следующие требования Стандарта.

#### 1. Организация:

- управление в соответствии с четко прописанной миссией, определяющей, зачем и для кого существует музей;
- структура руководства и управления, рассчитанная на долговременное хранение коллекций в интересах общества;

<sup>2</sup> См.: Аккредитационный стандарт на официальном сайте Совета по делам искусств Англии. URL: [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation\\_Standard\\_Nov2018\\_0.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Accreditation_Standard_Nov2018_0.pdf) (дата обращения: 17.03.2019).

- понятная структура управления и администрирования (штатное расписание, система принятия решений, распределение должностных обязанностей, а также подтверждение того, что у управляющего органа есть возможность обратиться за консультацией к музейному профессионалу);
- эффективное долгосрочное планирование, позволяющее выживать в изменяющейся среде;
- владение на определенных условиях помещением, соответствующим требованиям безопасности (как минимум, долгосрочная аренда, позволяющая планировать деятельность);
- финансовая стабильность;
- адекватный план действий в чрезвычайных ситуациях.

## 2. Коллекции:

- прозрачные условия владения собранием;
- управление коллекциями в соответствии с миссией, политикой и планом развития;
- наличие концепций комплектования, ведения документации, хранения и консервации;
- регулярная оценка безопасности условий хранения в фондах и экспозициях;
- ведение учетно-хранительской документации в соответствии с принятым в Великобритании стандартом SPECTRUM.

## 3. Публика:

- обеспечение доступа публики к музею и собранию (физического, сенсорного и интеллектуального), наличие документа с описанием возможностей доступа и вариантов предъявления коллекций;
- понимание музеем своей целевой аудитории и способов ее расширения;
- высокое качество работы с реальными и потенциальными посетителями;
- изучение публики и ее запросов;
- соответствующие характеристикам и запросам аудитории методы интерпретации коллекций;
- побуждение публики к самообразованию.

После ознакомления с текстом Стандарта и принятия решения об участии в системе аккредитации музей выстраивает свою деятельность следующим образом.

Первый этап – заполнение небольшой анкеты, позволяющей сразу определить возможность участия музея в аккредитации, и предоставление ряда документов. Базовые требования, предъявляемые к музеям, состоят в следующем:

- соответствие определению музея, данному британской Ассоциацией музеев в 1998 году: «Музеи предоставляют людям возможность исследовать коллекции в целях получения вдохновения, новых знаний и удовольствия. Музеи – это учреждения, которые собирают, сохраняют артефакты и обеспечивают доступ к коллекциям, которыми они владеют в интересах общества». Музей-участник должен не только согласиться с этим утверждением, но и коротко (до 300 слов) объяснить, каким именно образом он подходит под данное определение;
- наличие постоянного места/пространства/здания, регулярно открытого для публики (описать);
- обеспечение доступа аудитории к коллекциям и наличие различных способов взаимодействия с ними (описать);

- эффективное управление и менеджмент (на данном этапе необходимы сведения об управляющем органе);
- понимание того, как музей будет проходить полную аккредитацию (предоставить план со сроками).

На проверку анкеты уходит не более полутора месяцев, по истечении которых музей получает мотивированный отказ или статус «проходящего аккредитацию», а также данные для регистрации на сайте Совета. Для подготовки к аккредитации музею дается срок до трех лет. Этот этап заключается в заполнении онлайн расширенной версии анкеты, к которой прилагаются концепции, планы, отчеты и другие документы.

Анкета довольно подробна; со всеми комментариями она занимает несколько десятков страниц. Помимо пунктов об основных данных (структуре управления, занимаемом здании, количестве предметов в коллекции, числе работников, способах исследования реальной и потенциальной аудиторий, услугах и сервисах, формах музейно-педагогической работы и т.д.) в ней содержатся вопросы, подразумевающие подробный ответ. Так, необходимо сформулировать миссию музея, объяснить, какие возможности есть у сотрудников для профессионального развития, изложить способы получения и использования информации об аудитории и планы по ее расширению, описать, как организован доступ к предметам в фондах.

Несмотря на то что Стандарт имеет характер национального, для музеев разного типа и масштаба деятельности предлагаются уточняющие характеристики соответствия и отдельные дополнительные анкеты. Индикаторы, по которым музеи-участники выбирают свой масштаб, разбиты на три уровня по следующим категориям: бюджет, кадры (не столько количество, сколько соотношение волонтеров и сотрудников в штате), образовательные программы (разовые предложения либо полноценный спектр программ), структура управления, время работы, количество посетителей, здание.

Среди документов, которые либо прилагаются к анкете, либо могут понадобиться при ответе на некоторые вопросы, к основным можно отнести: устав (*constitution*), сведения об управлении и организационной структуре, перспективный план и протокол его утверждения, штатное расписание, образец соглашения с волонтерами, политика развития музейного собрания и протокол ее утверждения, политика ведения документации с протоколом. Кроме того, при визите экспертов или по запросу могут быть затребованы: руководства для работников; документы, подтверждающие их квалификацию; план действий в чрезвычайных ситуациях; материалы маркетинговых исследований или маркетинговой политики.

Помимо Аккредитационного стандарта музеям-участникам необходимо ознакомиться еще с рядом документов, представляющих собой подробные комментарии к каждому разделу. В частности, в них объясняется, какие моменты интересуют аккредитационные комитеты, уточняются требования для разных типов музеев, приводятся руководства по участию в системе и заполнению форм и даются советы по выстраиванию работы над аккредитацией внутри коллектива.

На следующем этапе музей посещают эксперты с оценочным визитом. На рассмотрение документов, получение уточняющей информации и визит может уйти до полугода. Только после этого материалы, полученные от музея и собранные в ходе визита, передаются в Аккредитационный комитет, который, в свою очередь, готовит документы к заседанию комиссии, принимающей окончательное решение. Вариантов решения четыре:

- полная аккредитация – музей удовлетворяет всем требованиям Стандарта;

- предварительная аккредитация – музей не соответствует части показателей, но в течение года способен, по мнению комиссии, выполнить все требования;
- перенос решения для уточнения данных;
- отказ (подобное решение выносится и в том случае, если музей не успел подготовить анкету и необходимые документы в отведенный срок).

Решение становится известным музею в течение двух недель после заседания комиссии. В случае если музей с ним не согласен, он может подать жалобу по определенной форме (например, если, по мнению музея, в ходе оценки имели место те или иные нарушения), однако процедура апелляции не предусмотрена.

Каждые пять лет происходит подтверждение аккредитации. На сайте Совета выставляется расписание для территорий либо типов музеев с указанием сроков начала и окончания процедуры. Подтверждение предполагает повторное заполнение заявки онлайн, а в 10–20% случаев предусматривает еще и оценочный визит. Если музей перестал соответствовать Стандарту, его статус меняется на «проходящий аккредитацию» либо аккредитация аннулируется.

Система, по словам самих организаторов, выглядит «пугающе», и поэтому на любом этапе музеи могут получить консультацию у региональных координаторов программы. Кроме того, система предельно прозрачна: все материалы (стандарты, комментарии, руководства, формы анкет, перечень необходимых документов и их образцы, ссылки на полезные ресурсы и проч.) и данные о членах аккредитационных комитетов, расписании заседаний, количестве музеев-участников, сроках переаккредитации и т.д. доступны на сайте Совета и регулярно обновляются.

Кроме того, для небольших независимых музеев вместе с системой регистрации в 1988 году был учрежден «пул музейных советчиков» (в 2018 году переименованы в «аккредитационных менторов») — музейных профессионалов, которые консультируют музеи по вопросам подготовки к аккредитации и заполнения заявки. Сама идея обеспечить музеи постоянной профессиональной поддержкой считается одним из самых успешных и популярных нововведений за время существования системы аккредитации. Многие музеи, не имея в штате или управляющем органе музейного профессионала, пользуются услугами ментора<sup>3</sup>.

На сайте Совета размещено руководство для ментора, раскрывающее суть его обязанностей и взаимоотношений с музеем, а также содержащее рекомендации по работе и выстраиванию коммуникации с руководством и работниками музея, пониманию особенностей коллектива и способов настроить его на работу над стандартами.

Для того чтобы стать музейным/аккредитационным ментором, необходимо иметь трехлетний опыт работы в музее в качестве специалиста (последняя занимаемая должность — куратор или управленец). Кроме того, претендент должен иметь соответствующий уровень образования и регулярно участвовать в программах профессионального развития. Если по каким-либо причинам ментор перестал работать в музейной сфере или участвовать в мероприятиях по повышению квалификации, по истечении трех лет он должен сложить с себя полномочия. Эта строгость связана с необходимостью постоянно находиться в курсе событий, происходящих в музейной сфере<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> См. раздел «Аккредитационные менторы» на официальном сайте Совета по делам искусств Англии. URL: <https://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/support-and-advice#section-4> (дата обращения: 18.03.2019).

<sup>4</sup> См. Краткое руководство для музейных менторов на официальном сайте Совета по делам искусств Англии. URL: [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Museum\\_Mentors.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Museum_Mentors.pdf) (дата обращения: 18.03.2019).

Занятость ментора составляет, по подсчетам Аккредитационного комитета, порядка четырех рабочих дней в год на один музей. Его деятельность заключается помимо постоянного нахождения на связи в обязательном посещении музея (в том числе в часы, когда он открыт для публики), участии в заседаниях управляющего органа, контактах с Аккредитационным комитетом. Существует форма ведения учета, в которую вносятся данные ментором советы и действия музея. Для подтверждения аккредитации музея его ментор составляет отчет о деятельности музея и соблюдении им стандартов, который учитывается при принятии решения. Как правило, менторы ведут по два музея, причем работа над аккредитацией часто выливается в многолетние профессиональные отношения. Эти отношения, однако, могут завершиться с наймом в штат музейного профессионала или в связи с выбором другого ментора, обладающего знаниями и компетенциями в той сфере, которая становится более актуальной для музея. Если же причиной является уход самого ментора, то он заранее предупреждает о своем решении, старается найти нового наставника и встретиться с ним для передачи дел. Естественно, огромную роль играет просто выстраивание хороших человеческих отношений.

Музейные наставники дают советы, но не вмешиваются в принятие решений и ни в коем случае не должны позволять музею перекладывать на них ответственность. Менторы играют роль критикующего друга, стремящегося поддержать, но в то же время не перехвалить музей и вовремя обратить внимание на проблемы и ошибки.

Важная роль ментора состоит в том, чтобы музей мог получить консультацию по любому из направлений своей деятельности. Естественно, один человек не может знать ответы на все вопросы, поэтому ментор, используя свои знания и связи в музейной сфере, выступает еще и своеобразным координатором, тем самым расширяя круг профессиональной коммуникации для подопечного музея.

Несмотря на то что участие в системе аккредитации имеет добровольный характер, в настоящий момент свыше 1700 из примерно 2500 музеев Великобритании являются ее участниками, 90,2% из них имеют статус полной аккредитации. С февраля 2018 года по апрель 2019 года полную аккредитацию впервые получили три музея. Всего за этот период состоялось свыше 500 заседаний аккредитационных комиссий, на которых в основном рассматривались заявки от музеев, подтверждающих свой статус<sup>5</sup>.

Для музеев польза от участия в системе, как определяют ее разработчики, заключается не только в улучшении качества деятельности и получении импульсов для развития, но и в повышении доверия к музеям со стороны публики, вышестоящих организаций, партнеров, потенциальных спонсоров. Получение аккредитации выступает своеобразным знаком качества, причем не только в профессиональной среде, но и в сообществах разных уровней: власть, СМИ, местные жители.

---

<sup>5</sup> См. статистику данных по аккредитации на официальном сайте Совета по делам искусств Англии. URL: <https://www.artscouncil.org.uk/about-accreditation/accreditation-statistics> (дата обращения: 18.03.2019).

## Разграничение полномочий: федеральные и региональные музейные стандарты в Канаде

Музеи Канады абсолютно заслуженно признаются экспертами одними из мировых лидеров в отрасли. Такие музеи, как Королевский музей Онтарио (Торонто), Музей цивилизаций (Оттава), Музей антропологии (Ванкувер), во многом стали моделями в музейном менеджменте (Kotler, 2008; Lord, 2001). В связи с этим изучение канадского опыта создания и использования стандартов музейной деятельности представляется особенно важным. К тому же, как и Россия, Канада является федеративным государством, поэтому помимо общегосударственных музейных стандартов там существуют и региональные стандарты.

За создание федеральных стандартов отвечали следующие официальные организации: Департамент наследия Канады (*Canadian Heritage*), подразделение правительства Канады, и Канадская ассоциация музеев (*The Canadian Museums Association*) – национальная ассоциация, в которую входят около 2000 музеев.

Общие стандарты музейной деятельности универсальны, то есть относятся ко всем категориям музеев и имеют рекомендательный характер. Они нашли отражение в двух основных документах, которыми стали Этический кодекс (1999 год) и Руководство по устойчивому развитию (2010 год).

Однако если в этих документах сформулированы достаточно общие требования, то региональные стандарты (например, Стандарт для общественных музеев Онтарио, принятый в 2000 году) больше ориентированы на технологизацию музейной деятельности.

Этический кодекс в основном базируется на Этическом кодексе ИКОМ, однако в нем отражены и национальная специфика канадского музейного дела (прежде всего, это касается взаимоотношений с аборигенным населением), и некоторые технические моменты.

Кодекс затрагивает следующие темы:

- «Роль музея в публичном пространстве»;
- «Управление музеями»;
- «Политика управления коллекциями (документация, хранение, передача, консервация и т.д.)»;
- «Доступность и представленность коллекций (работа музеев с медиа и с посетителями)»;
- «Обращение с культурно-сенситивными объектами (хранение, экспонирование и возвращение человеческих останков, ритуальных предметов и т.п.)»;
- «Исследования, публикации и экспедиции»;
- «Коммерческая деятельность (в том числе вопросы авторского права)»;
- «Кадровые вопросы (развитие персонала)»;
- «Волонтеры»;
- «Конфликты интересов (дары, конфиденциальность, экспертная оценка, сделки с музейными предметами и др.)».

Также в Кодексе закреплены основные термины, использующиеся в музейной деятельности, что сильно облегчает унификацию работы.

Вторым программным документом в этой области является Руководство по устойчивому развитию, опубликованное в 2010 году и почти в 10 раз превышающее по объему Этический кодекс.

Основной упор в данном документе, как следует из названия, сделан на устойчивом развитии, что, прежде всего, подразумевает решение наиболее актуальных социальных и экологических проблем. Сам термин «устойчивое развитие» позаимствован из Федерального акта об устойчивом развитии 1997 года, который стал своеобразной рамочной концепцией для всех государственных учреждений Канады.

В Руководстве описаны следующие ключевые темы:

- «Человеческие ресурсы – ответственность работодателя, профессиональное развитие работников, эквивалентность зарплат в отрасли»;
- «Менеджмент – электронный документооборот, оборудование офисов, политика конфиденциальности»;
- «Выставочная деятельность – дизайн выставок, экологичность материалов, применяемых при оформлении экспозиции, возможность вторичной переработки после окончания проекта»;
- «Информационные технологии – работа с сайтом, социальными сетями и мультимедийными приложениями, дистанционное обучение»;
- «Событийный менеджмент – организация питания и логистика»;
- «Политика поставок и снабжения – организация закупок, взаимоотношения с поставщиками, управление музейным магазином»;
- «Менеджмент расходных материалов (выбор для музея строительных материалов, электроники, пищевых продуктов и др.)»;
- «Менеджмент опасных материалов (масла, краски, элементы питания, люминесцентные лампы и др.)»;
- «Недвижимая собственность (музейные здания)»;
- «Транспорт (поездки сотрудников, закупка транспорта, транспортная доступность музея)»;
- «Фандрейзинг – федеральные, региональные, муниципальные программы и фонды, работа со спонсорами и НКО»;
- «Коммуникация и обучение».

Помимо собственно стандартов Руководство содержит описание успешных случаев их внедрения, а также справочную информацию и ссылки на дополнительные материалы.

В дополнение к этому Департамент наследия Канады выпустил Основные стандарты по работе с коллекциями, которые имеют ярко выраженный прикладной характер, однако также не являются обязательными. Их главная цель – унификация работы с коллекциями, поэтому в данный Стандарт включены следующие темы:

- «Стандарт структуры данных – определение категорий, которые подлежат фиксации»;
- «Вокабуляр – список терминов, которые могут быть использованы при фиксации данных»;
- «Правила каталогизации, которые определяют порядок и формат внесения данных в каталоги»;
- «Стандарты формата данных – правила форматирования данных для компьютерной обработки и обмена информацией»;
- «Процедурные стандарты – базовые правила менеджмента коллекций».

## Региональные стандарты (на примере провинции Онтарио)

Конституция Канады предоставляет провинциям очень широкие полномочия во многих сферах. Де-факто все вопросы, по своему характеру имеющие местное или частное значение, могут быть решены на уровне правительства провинции.

Соответственно, во всех провинциях Канады были созданы свои региональные системы музейных стандартов, которые в целом имеют прикладной характер и направлены на стимулирование развития местных музеев.

В качестве примера можно рассмотреть Стандарт для общественных музеев провинции Онтарио, принятый в 2000 году. Эта провинция является первой по количеству населения. Именно в ней расположены столица Канады Оттава и крупнейший город страны Торонто. Кроме того, Онтарио является лидером среди провинций по объему валового регионального продукта.

Стандарт разрабатывался сразу несколькими заинтересованными сторонами. Прежде всего, в его разработке была заинтересована Ассоциация музеев Онтарио (ОМА). ОМА является весьма влиятельной организацией. В ней состоит более тысячи членов, из которых 327 – музеи. Показателем эффективности этой сети может служить тот факт, что ежегодно только муниципальные музеи Онтарио принимают более 2 миллионов посетителей.

В создании Стандарта участвовали также Министерство туризма, культуры и спорта провинции (*The Ontario Ministry of Citizenship, Culture and Recreation*) и Историческое общество Онтарио (*Ontario Historical Society*). Данная схема не является исключением. Например, в написании музейных стандартов для провинции Манитоба были задействованы не только члены Музейной ассоциации провинции, но и местная Служба по сохранению культурного наследия, Департамент культуры и наследия и даже Ассоциация архивов Манитобы.

Стандарт для общественных музеев Онтарио имеет рекомендательный характер. Он «был создан как ответ на запрос музейного сообщества относительно базовых музейных стандартов». Основная цель данного документа – «отразить минимальные требования к управлению хорошим общественным музеем». Вместе с тем соблюдение этих стандартов является обязательным условием для тех музеев, которые претендуют на получение грантов Министерства туризма, культуры и спорта провинции<sup>1</sup>, что представляется вполне логичным.

Темы, описанные в Стандарте, во многом совпадают с теми, что заявлены в федеральных документах, однако здесь больше внимания уделяется практическим аспектам деятельности музеев. Вот основные содержательные блоки этого документа.

- **Управление** – ответственность руководства, наличие уставного документа (с указанием целей и задач организации), доступная отчетность, наличие кратко- или долгосрочного плана развития.
- **Финансы** – соблюдение этического кодекса в поиске финансовых средств, диверсификация источников финансирования, публикация годового финансового отчета.
- **Коллекции** – наличие письменной концепции пополнения коллекций и концепции менеджмента коллекций, эффективная система документации, регулярное дублирование данных о коллекциях.

---

<sup>1</sup> См.: Community Museum Operating and Pay Equity Grants. URL: <http://www.grants.gov.on.ca/GrantsPortal/en/OntarioGrants/GrantOpportunities/OSAPQA005138>.

- **Выставочная деятельность** – письменная концепция выставочной политики, которая соответствует нуждам местного сообщества. Каждая выставка должна иметь четкие цели и сопровождаться качественным исследованием. Выставка должна быть безопасной и доступной для всех категорий посетителей. Часть ежегодного бюджета должна обязательно выделяться на создание выставок.
- **Образовательная деятельность** – наличие письменной концепции образовательной политики, куда входит описание основных тем, форматов и приоритетов в работе и их соответствии законодательствам всех уровней. Наличие образовательной программы, куда входят школьные программы, общественные мероприятия и специальные события. Гарантии высокого профессионального уровня персонала, ведущего эти программы. Безопасность и доступность пространства для подобных программ. Резервирование части годового бюджета на эти программы.
- **Научно-исследовательская деятельность** – обязательное содействие внешним исследователям. Наличие концепции исследовательской политики. Наличие программы исследований, которая отвечает задачам музея, местного сообщества и образовательным программам. Наличие отдельного помещения для научных исследований. Резервирование части годового бюджета на исследовательские программы.
- **Хранение** – наличие письменной концепции хранения. Официальные обязательства по надлежащему уходу за коллекциями. Отдельное помещение, отведенное под фонды, удобное для хранения и предусматривающее хранение разных видов материалов. Обеспечение безопасности музейных предметов во время экспонирования (постоянного или временного). Обеспечение защиты коллекций от вандализма и стихийных бедствий. Обеспечение необходимых условий для хранения (свет, влажность, температура). Ответственность за качество подготовки кадров, работающих с коллекциями, и сопровождающей документации.
- **Стандарт музейных зданий** – музейное здание должно быть безопасным и функциональным для посетителей и персонала. Его дизайн должен соотноситься с его предметом изучения, образом и ролью в сообществе. Здание должно соответствовать законодательствам всех уровней и экологическим нормам. Оно должно иметь письменное руководство по использованию. Музеи, расположенные в зданиях, являющихся памятниками истории и архитектуры, или включающие в себя объекты наследия или археологические памятники, должны использовать эти ресурсы и следовать всем стандартам и процедурам по их консервации.
- **Общественная деятельность (отношения с местными сообществами)** – выступая хранителем общественного наследия, музей обязан интегрироваться в местное сообщество и откликаться на его нужды. Музей должен иметь концепцию взаимоотношений с местным сообществом. Он должен быть регулярно открыт для публики, а в том случае, если это невозможно по объективным причинам, он должен вести другие виды информационной деятельности. Наличие волонтерских программ.
- **Кадровая деятельность** – наличие письменной концепции по работе с персоналом и концепции по развитию и переподготовке персонала. Резервирование части бюджета на подготовку персонала.

В некоторых региональных стандартах есть незначительные отличия. Так, Стандарты для музеев Манитобы состоят из стандартов как таковых и собственного кодекса этики. При этом сами стандарты разделены на две группы: базовые и специализированные; последние созданы для «институций, имеющих большой персонал и финансовые ресурсы».

Стандарты используются не только в музейной работе, но и в системе образования. Как правило, курсы по применению стандартов музейной деятельности не входят в специализированные магистерские программы. Чаще всего они включаются в семинары по повышению квалификации для музейных работников. В качестве примера можно привести

Программу по музейному делу Музейной ассоциации провинции Альберта<sup>2</sup> (*Museum Studies Program of Alberta museum association*) или курс «Муниципальные музеи» Музейной ассоциации провинции Саскачеван (*The Museums Association of Saskatchewan*). Как правило, такие программы достаточно компактны, ориентированы на особенности региональных музеев и базируются на уже действующих системах стандартов.

Таким образом, Канада показывает пример удачного сочетания федеральных и региональных стандартов, при котором музеи формируют базовые стандарты музейной деятельности, исходя из своих нужд и приоритетов, одновременно оставаясь в русле социально-экономического развития страны.

### Список источников и литературы

1. A sustainable development guide for Canada's museums. 2010.
2. Core Standards for Canadian Museums. URL: <https://www.canada.ca/en/heritage-information-network/services/collections-documentation-standards/chin-guide-museum-standards/core-standards-canadian-museums.html>
3. Ethics guidelines / Canadian museum association. Ottawa, 2006.
4. Kotler N. G., Kotler Ph., Kotler W. I. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. Jossey-Bass, 2008.
5. Standards for community museums in Ontario. 2000. URL: [http://www.mtc.gov.on.ca/en/museums/museums\\_standards.shtml](http://www.mtc.gov.on.ca/en/museums/museums_standards.shtml).
6. Standards for Saskatchewan Museums / Museums Association of Saskatchewan. 4<sup>th</sup> Edition. 2010.
7. Standards for Manitoba museums / Association of Manitoba Museums. 1995. URL: <http://www.museumsmanitoba.com/resources/pages/files/amm-standards.pdf>.
8. The manual of museum exhibition / Ed. by Lord B. and Lord G.D. Altamira, 2001.

---

<sup>2</sup> URL: [https://www.museums.ab.ca/media/85817/cms\\_program\\_brochure\\_final.pdf](https://www.museums.ab.ca/media/85817/cms_program_brochure_final.pdf).

## Музейные стандарты в Новой Зеландии: схема стандартов как инструмент улучшения деятельности музея

Музейные стандарты играют важную роль в функционировании и развитии музейной деятельности, как во всем мире, так и в отдельных странах. Введение системы стандартов и аккредитации музеев позволяет взглянуть на их работу по-новому, убедиться в ее качестве и улучшить существующую ситуацию, если это необходимо. **Характер стандартов, разработанных для музейной деятельности, во многом определяется особенностями культурной ситуации в конкретной стране.**

Культура Новой Зеландии тесно связана с маори – коренным народом и основным населением страны до прибытия европейцев. В последние годы важную роль играет национальная идентичность и осознание наследия маори. Для музейного сектора это имеет большое значение.

Именно поэтому были предприняты решительные меры по сохранению языка и культуры этого народа, так как многое из того, что является уникальным в Новой Зеландии, имеет свои корни в культуре маори. Музеи и художественные галереи как институты, призванные сохранять и поддерживать культуру и искусство, способствуют охране и представлению культурного наследия, стимулируют деятельность городских и сельских сообществ и активно участвуют в формировании местной и национальной идентичности. Музейный сектор ведет активную работу с коренными племенами. **Включение в стандарты музейной деятельности Новой Зеландии пунктов о сотрудничестве с маори является важным шагом к сохранению их культуры.**

Стратегия развития музейного сектора, разработанная в 2005 году, направлена на установление единого вектора развития музейной сети и определение способов достижения поставленных целей. Музейный сектор имеет значительные ресурсы коллекций и зданий, людей и знаний, но для улучшения деятельности музеев необходимо развитие и более эффективное использование имеющихся ресурсов для соответствия современным ожиданиям.

Музейная сеть Новой Зеландии включает в себя 476 музеев, галерей и учреждений, представляющих объекты культурного наследия<sup>1</sup>, являющихся членами Ассоциации музеев Новой Зеландии. Большинство из них (61%) – микромузеи, созданные на волонтерской основе; малые музеи (от 1 до 5 оплачиваемых штатных сотрудников) составляют 28%, средние (от 6 до 20 сотрудников) – 7%, крупные (20 сотрудников и более) – 4%<sup>2</sup>. **Однако большинство микромузеев и малых музеев не в состоянии соответствовать современному уровню представления и хранения коллекций. Важной составляющей работы по улучшению их деятельности является сотрудничество и взаимная поддержка между разными структурами – музеями, учебными учреждениями, местным сообществом и др.**<sup>3</sup>

Важную роль в жизни музейного сообщества Новой Зеландии играет национальный Музей Новой Зеландии в Веллингтоне, *Те Пана Тонгарева* (также известный как просто *Те Пана*), который является самым крупным музеем в стране. Деятельность музея *Те Пана*

<sup>1</sup> По данным на декабрь 2018 года (The value museums, art galleries and heritage properties contribute in AOTEAROA New Zealand). URL: [http://www.museumsaotearoa.org.nz/sites/default/files/images/2018\\_museums\\_aotearoa\\_value\\_of\\_museums\\_report\\_web.pdf](http://www.museumsaotearoa.org.nz/sites/default/files/images/2018_museums_aotearoa_value_of_museums_report_web.pdf).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> См.: A Strategy for the Museum Sector in New Zealand. April, 2005. URL: [http://www.museumsaotearoa.org.nz/sites/default/files/strategy\\_1.pdf](http://www.museumsaotearoa.org.nz/sites/default/files/strategy_1.pdf).

применительно к профессиональной работе направлена на консультирование и разработку разных документов, способствующих улучшению деятельности музеев и галерей по всей стране. Эту работу ведет Национальная служба *Те Паефанги*. Служба была создана Советом *Те Папа* в 1996 году в рамках реализации раздела 7(i) Закона 1992 года о музее Новой Зеландии *Те Папа Тонгарева*, в котором говорится, что функции музея заключаются в «сотрудничестве и оказании помощи другим музеям Новой Зеландии посредством создания национальной службы, а также в предоставлении необходимой помощи другим учреждениям и организациям, имеющим объекты или коллекции общегосударственного значения»<sup>4</sup>.

Национальная служба *Те Паефанги* работает в партнерстве с музеями, галереями и *иви* – основными общественными единицами новозеландского народа маори (то же, что и племя), предлагая широкий спектр практических и стратегических программ, направленных на укрепление музейного сектора. Для создания таких программ проводились первичные консультации с музеями и галереями. Одна из проблем, возникших в ходе региональных консультаций, заключалась в необходимости методической поддержки деятельности небольших музеев, нуждающихся в профессиональной практической помощи.

В некоторых регионах были предприняты усилия для того, чтобы крупные музеи выступали в качестве координаторов региональных встреч и оказывали помощь малым музеям, однако это происходило не во всех регионах страны. Поскольку многие музеи не сумели найти практические решения своих повседневных проблем, было предложено использовать общие стандарты музейной деятельности и различные программы обучения.

В конце 1990-х годов в музейном секторе Новой Зеландии были поставлены важные вопросы, такие как разработка музейных стандартов, развитие обучения и создание кодекса этики.

Еще с 1970-х годов отдельные представители музейного сообщества и профессиональные группы изучали возможности создания и принятия официальных профессиональных стандартов. Инициатива по разработке стандартов была продолжена Линдой Уоллес, сотрудником по связям с региональными музеями в Кентербери, после учебной поездки в Великобританию в 1994 году. Она предложила изучить возможность введения программы стандартов, аналогичной Схеме регистрации музеев и галерей Великобритании, действующей с 1988 года. В начале 1997 года в ответ на предложение, полученное от Ассоциации музеев Новой Зеландии, Национальная служба *Те Паефанги* начала разработку Программы стандартов музейной деятельности Новой Зеландии.

Разработка Программы проводилась в три этапа, которые включали в себя следующее.

1. 1997–1998 годы: изучение зарубежного опыта и консультации с музейным сообществом. Концепция Программы представлена в докладе 1999 года.
2. 1999–2000 годы: исследование экспертами применимости Программы в музеях. Внесение изменений и дополнений.
3. 2000–2002 годы: апробация Программы Национальной службой *Те Паефанги*. После внесения окончательных изменений Программа была запущена в октябре 2002 года.

Программа стандартов является добровольной и позволяет музеям определять соответствие своей работы принятым нормам, а также обеспечивает ориентиры для стратегического планирования и развития. Ключевой частью стратегии развития музейной деятельности Новой Зеландии было содействие одобрению и принятию стандартов, дальнейшее их

---

<sup>4</sup> Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Act 1992. URL: <http://www.legislation.govt.nz/act/public/1992/0019/latest/DLM260227.html>.

внедрение и использование. С течением времени Программа стандартов музейной деятельности всё чаще использовалась отдельными музеями и галереями.

Программа стандартов включает в себя мониторинг и экспертную оценку и может быть предоставлена музею в печатном или электронном виде. Все музеи, желающие улучшить свою деятельность по охране и представлению наследия, могут принять участие в реализации Программы стандартов. Этот документ может использоваться как в качестве ориентира для деятельности музея, так и в качестве официального нормативного документа.

Цели использования Программы стандартов заключаются в следующем.

1. Поощрение музеев Новой Зеландии в использовании принятых стандартов в таких областях, как менеджмент коллекций и экспозиций, предоставление услуг, а также взаимодействие с посетителями и рациональное использование ресурсов.
2. Укрепление общественного доверия к музеям как эффективным организациям, отвечающим за сохранение культурного наследия Новой Зеландии.
3. Содействие применению надлежащей практики в оказании услуг посетителям, получающим доступ к наследию благодаря экспозиционной и выставочной деятельности, публикациям, общественным программам и другим мероприятиям.
4. Обеспечение целенаправленного стратегического планирования, обучения и развития.
5. Поощрение и развитие бикультурной политики и практики в музеях.

Для применения Программы определен следующий порядок:

- первоначальный семинар-брифинг;
- отправка текста Программы стандартов в музей;
- заполнение и отправка формы регистрации для самоконтроля и экспертной оценки;
- определение сроков;
- самоконтроль работы музея;
- определение ресурсов музея;
- определение аспектов, которые следует улучшить, в работе музея;
- отправка результатов самоконтроля;
- экспертная оценка;
- получение отчета<sup>5</sup>.

Программа стандартов состоит из пяти модулей.

1. Управление, менеджмент и планирование.
2. Хранение коллекций и *таонга* (в культуре маори – ценная вещь, материальные или нематериальные блага).
3. Публичные мероприятия (в том числе выставки).
4. Обслуживание посетителей.
5. Отношения с сообществами.

Первый модуль (Управление, менеджмент и планирование) содержит вопросы о наличии руководящих документов, формулировки миссии и основных целей, а также данные о перспективном планировании, соблюдении законодательства, регулярном обновлении официальных программных документов, механизмах управления финансовыми и человеческими ресурсами, менеджменте коллекций, концепции комплектования музейных фондов.

---

<sup>5</sup> См.: New Zealand Museums Standards Scheme. URL: [https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/introduction\\_standards\\_scheme\\_dec2007\\_0.pdf](https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/introduction_standards_scheme_dec2007_0.pdf).

Второй модуль (Хранение коллекций и *таонга*) содержит вопросы о менеджменте коллекций и *таонга*, консервации, реставрации, политике приобретения и списания музейных предметов, ведении учетной документации, политике сохранения и обеспечения сохранности, выявлении объектов культурного наследия.

Третий модуль (Публичные мероприятия (в том числе выставки)) содержит вопросы об эффективности публичных мероприятий, их соответствии деятельности и масштабам музея, включая выставки, образовательные программы, исследования и публикации.

Четвертый модуль (Обслуживание посетителей) содержит вопросы о часах работы и возможности доступа, соответствующих характеру и местоположению музея, наличии соответствующей информации для посетителей на сайте музея или в непосредственной близости от него, возможности для пользователей получить информацию и консультации – о посещении выставки, библиотеки или архива, участии в публичных мероприятиях – у сотрудников музея, по электронной почте, по телефону и через Интернет.

Пятый модуль (Отношения с сообществами) содержит вопросы об эффективных партнерских отношениях, лояльности, финансовой поддержке, соответствующих виду и масштабам музея, политике стратегических партнерств и поддержке сообществ.

Оценка Программы стандартов проводилась в 2005 году; ее результаты, представленные ниже, демонстрируют модули и разделы, которые выполнялись музеями наиболее полно и оказываются наиболее важными (табл.).

Таблица

Модуль	Выполнение модуля, в %	Наиболее востребованные разделы	Наименее востребованные разделы
Первый модуль (Управление, менеджмент и планирование)	85 (обязательный модуль)	Руководство музеем; Музейный менеджмент	Бюджет; Вид собственности музейных помещений; Договорные отношения; Приветствие посетителей
Второй модуль (Хранение коллекций и таонга)	68	Приобретение/изъятие; Политика по сохранению	Коллекции в культурно-исторических памятниках; Значение культурно-исторических памятников
Третий модуль (Публичные мероприятия (в том числе выставки))	45	Государственные программы; Планирование обучения	Бюджет для выставок; Объекты показа
Четвертый модуль (Обслуживание посетителей)	58	Исследование рынка; Маркетинг; Услуги для посетителей	Жалобы посетителей; Доступность
Пятый модуль (Отношения с сообществами)	43	Вклад сообществ	Признанная поддержка

Источник: данные взяты из Отчета о поддержке музеев Новой Зеландии, 2010<sup>6</sup>.

С июля 2008 года по июнь 2009 года Национальной службой *Те Паефанги* были получены результаты по следующим модулям: первый – 187 музеев, второй – 210, третий – 130, четвертый – 172, пятый – 106, при общем количестве музеев – 426.

<sup>6</sup> См.: Report on the New Zealand Museums Standards Scheme. July 2015. URL: [https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/nzmss\\_report\\_july\\_2015\\_final.pdf](https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/nzmss_report_july_2015_final.pdf).

К 2015 году Программу стандартов использовали 39% музеев, не использовали 57%, 4% не ответили. Основными причинами отказа от Программы стандартов являлись незнание о ней (34%), нехватка времени и ресурсов (22%), другие причины (21%). Намерение об участии выразили 15%, использовали другие руководящие документы 3%, не ответили 5% опрошенных.

Малые музеи, расположенные в региональных или сельских районах, использовали схему чаще, нежели средние и большие музеи, расположенные в городах. Почти половина (45%) пользователей начали использовать Программу стандартов за последние 10 лет и чуть менее половины (41%) за последние 5 лет, 11% респондентов использовали Программу стандартов с момента ее введения.

Четыре из пяти модулей оцениваются более чем на 75% по общей релевантности (очень актуально или в целом актуально); второй модуль (Хранение коллекций и таонга) имеет наибольшую актуальность (88%), пятый модуль (Отношения с сообществами) – 82%, четвертый модуль (Обслуживание посетителей) – 76%; третий модуль (Публичные мероприятия (в том числе выставки)) был признан наименее актуальным (71%)<sup>7</sup>.

В целом Программа стандартов получила высокую оценку музейного сектора, но основным препятствием для ее внедрения является большое количество времени и ресурсов, необходимых для ее реализации. Многими музеями это воспринимается как трудоемкая и внеплановая работа. Однако если упростить процесс рассмотрения соответствия Программе стандартов, это приведет к менее тщательному анализу состояния музея и невысокому результату после внедрения документа. Как видно из приведенной выше таблицы, множество музеев имеют значительные возможности для улучшения своей деятельности с точки зрения стандартов, 77% участвующих в исследовании музеев сообщили, что они претерпели положительные изменения в своей деятельности в результате участия в принятии Программы стандартов, изначально считая ее полезным инструментом и мерой организационного совершенствования<sup>8</sup>.

Успешное прохождение экспертной оценки позволяет найти потенциальных спонсоров (например, местные советы) или партнеров (например, *иви*), так как оценка дает гарантию качества и подотчетности, укрепляет значение и ответственность музеев, а также демонстрирует приверженность лучшим музейным практикам в сохранении коллекций, обслуживании посетителей, разработке государственных программ и проведении выставок.

Поддержка, которую оказывает музеям Национальная служба *Те Паафанги*, играет важную роль в формировании профессиональных компетенций работников музеев. Семинары и обучающие программы высоко ценятся большинством участников, а приобретенные навыки отвечают их потребностям. Программа стандартов, разработанная Национальной службой *Те Паафанги*, является инструментом совершенствования деятельности музеев, а ее принятие демонстрирует приверженность к достижению высоких стандартов во имя улучшения своей деятельности.

---

<sup>7</sup> См.: Report on the New Zealand Museums Standards Scheme. July 2015. URL: [https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/nzmss\\_report\\_july\\_2015\\_final.pdf](https://www.tepapa.govt.nz/sites/default/files/nzmss_report_july_2015_final.pdf).

<sup>8</sup> См.: Report on Te Papa's outreach support for other NZ museums. URL: <https://mch.govt.nz/sites/default/files/Te%20Papa%20s%20Support%20for%20Other%20Museums%20Final%20Aug09.pdf>.

## Музейные стандарты в Австралии: на пути к централизации

В большинстве стран музейное сообщество пришло к идее внедрения музейных стандартов. Многие уже ввели основанную на стандартах систему аккредитации или начинают постепенно ее применять, кто-то еще находится на пороге перехода к ней. Несмотря на такой разброс в мировой музейной практике, сам интерес к стандартам является признаком необходимости оценки работы музеев.

Стандарты для музеев могут отличаться по своему характеру, роли, которую они призваны исполнять, и по тому, как они применяются на практике. Чтобы понять, как стандарты работают в той или иной стране, являются ли они реальным инструментом в развитии музеев, определяют ли качество работы этих музеев, необходимо ответить на вопросы: кому они необходимы и с какой целью? Чтобы ответить на них, прежде всего следует понять, кем, при каких обстоятельствах и как музейные стандарты были выработаны.

Во многом характер стандартов, применяемых в разных странах, был определен особенностями их истории и культуры. Так, если рассматривать развитие национальной системы стандартов в Австралии, молодой стране с политической точки зрения, можно заметить определенную взаимосвязь между становлением ее как государства и созданием музеев как инструментов осознания австралийцами своей национальной идентичности. Стандартизация музейной работы была продиктована необходимостью выстраивания единой логики музейной системы, отвечающей этой задаче.

Обретение государственности «темным континентом» отсчитывается с начала Британской колонизации (1788 год). На протяжении XIX века были по отдельности колонизированы разные части Австралии, что привело к созданию децентрализованного государства, состоящего из шести штатов. Только в 1901 году они объединились в Австралийский союз – доминион Великобритании. Такая историческая децентрализация в некоторой степени сохранилась в Австралии до наших дней, а сама страна является федерацией, состоящей из шести штатов. Расцвет Австралии приходится на 1970-е годы, когда к власти пришла партия лейбористов. С этого времени началось развитие образования, науки, идей мультикультурализма и равенства. Несмотря на то, что Австралия сегодня благодаря усилиям партии лейбористов централизованное государство, в своей основе оно не утратило историческую самостоятельность штатов, что выражается, в том числе, и в наличии в каждом из них собственной конституции.

Становление музейного дела в Австралии началось в то же время и шло примерно тем же путем<sup>1</sup>. Отсчет музеологии начался с 1975 года с выходом доклада Пиготта, в котором были заложены принципы музейного дела, в соответствии с которыми оно продолжает развиваться в Австралии и по сей день<sup>2</sup>. В докладе была сформулирована идея необходимости в «новом музее» и дан ряд рекомендаций: музей должен не только сохранять наследие, но и вызывать тягу к знаниям, обучать и развлекать. Было обозначено также, что музеи не могут существовать разрозненно – им необходим обмен опытом, и с этой целью должна быть создана Австралийская музейная комиссия (подобные организации уже существовали в США, Канаде и Великобритании). Надо заметить, что процесс перехода от идей к воплощению не был быстрым. Так, в докладе была обозначена необходимость в Национальном музее, в Морском музее и т.п., но многие из этих идей были реализованы только в 2000-е годы.

<sup>1</sup> Про музейное дело в Австралии см.: *Griffin D. and Paroissien L. Museums in Australia: From a New Era to a New Century.* URL: [http://www.nma.gov.au/research/understanding-museums/DGriffin\\_LParoissien\\_2011a.html](http://www.nma.gov.au/research/understanding-museums/DGriffin_LParoissien_2011a.html).

<sup>2</sup> См.: Pigott Report “Museums in Australia”, 1975. URL:

[http://www.nma.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/1269/Museums\\_in\\_Australia\\_1975\\_Pigott\\_Report.pdf](http://www.nma.gov.au/__data/assets/pdf_file/0018/1269/Museums_in_Australia_1975_Pigott_Report.pdf).

Новые музеи также должны были отвечать новым потребностям страны, которая с приходом лейбористов стала обращать внимание не только на историю западной эмиграции, но и на историю самого континента, включая историю коренного населения, австралийских аборигенов. В это же время, в 1970-е годы, началась поэтапная реабилитация аборигенов, что привело к провозглашению мультикультурализма, который до сих пор продолжает культивироваться в самых разных областях жизни страны. В упомянутом выше докладе были выделены три линии: аборигены, «белые» и то, как они соотносятся. Таким образом, музейное дело стало частью создания австралийской идентичности и истории как таковой. С этого времени музей стал тем местом, где осознается социальная история, выявляется ценность и особенность Австралии как континента и как страны.

Однако доклад Питотта лишь заложил основы новых тенденций – многие идеи, например план создания Австралийской музейной комиссии, тогда так и не были воплощены в жизнь. Вновь к этому вернулись в конце 1980-х – начале 1990-х годов, когда был опубликован ряд докладов, заложивших основы национальной музейной политики. С этого времени начинается новый виток развития музейного дела, так как к этому моменту уже были созданы новые музеи, отвечающие современным потребностям и воззрениям.

В начале 1990-х годов была создана рабочая группа по вопросам наследия (*Heritage Collections Working Group*), куда вошли не только музеи, но также библиотеки и архивы. Деятельность этой группы была сконцентрирована на проблемах работы с коллекциями. Пришел момент осознания необходимости коллекций как материального наследия страны, удовлетворяющего потребность общества в нематериальных ценностях. Это привело к решению в 2000 году о необходимости координации коллекций на национальном уровне и созданию в 2004 году Организации коллекций в Австралии (*Collections Council of Australia*).

Несмотря на то что созданием национальной политики музейного дела в Австралии формально занималось федеральное правительство, практически все важные тенденции сначала складывались локально, в штатах, а уже потом выходили на общенациональный уровень. Так, именно в отдельных штатах началось и внедрение системы стандартов. Ко времени становления музейного дела в современном понимании некоторые штаты (Виктория, Новый Южный Уэльс, Южная Австралия) уже создали свои системы стандартов. В 2006 году, в то время, когда действительно назрел момент, на конференции в Брисбене было принято решение объединить усилия. Развитие музеев в разных штатах шло очень активно; тенденции в области интерпретации истории и культуры были едины для всей страны, что выразилось в общем координировании австралийских коллекций. Именно в этот момент проявилась идея осознания музея как общего организма. На конференции была достигнута договоренность о создании специальной рабочей группы, в которую вошли специалисты музейной сферы, представляющие разные штаты.

Первоначально были выделены три главных темы: «Управление», «Вовлечение населения» и «Сохранение памятников». Вследствие того, что в некоторых штатах существовала подобная практика, создание единой системы стандартов не происходило с нуля. Новая схема стандартов стала своего рода результатом обмена опытом и идеями, который длился в общей сложности около двух лет. В 2007 году состоялась конференция с презентацией программы стандартов, по итогам которой был принят ее финальный вариант (версия 1.0 от сентября 2008 года)<sup>3</sup>, который и сегодня является базой для новых версий национальных стандартов и локальных программ аккредитации.

---

<sup>3</sup>URL:[http://api.ning.com/files/7vOlqFd\\*eZ0fi4clrkISe7PrETPg7w\\*yUZrCroELakEfGPL1Et7jmHY\\*3MIYcVSYcgC X43RIsv3AQUkVa3rVrD9O6ITMMtr/NSAMG\\_v2.1\\_2008.pdf](http://api.ning.com/files/7vOlqFd*eZ0fi4clrkISe7PrETPg7w*yUZrCroELakEfGPL1Et7jmHY*3MIYcVSYcgC X43RIsv3AQUkVa3rVrD9O6ITMMtr/NSAMG_v2.1_2008.pdf).

Важной особенностью программы стандартов является широкий доступ к документу – через Интернет (было принято решение не создавать печатных изданий). В период с 2006 по 2019 год было выпущено пять версий программ стандартов. Актуальная на сегодняшний день пятая версия вышла в свет в сентябре 2016 года<sup>4</sup>.

Рабочая группа продолжает свою работу и сегодня. Для создания и актуализации документа были привлечены музейные специалисты от каждого штата, работающие в разных музеях, а также организации, связанные с культурой в целом. Новые версии стандартов регулярно обновляются благодаря непрерывной работе специалистов. Для организации рабочего процесса проводятся телеконференции и используется форум *MaNexus* (сейчас *Australian Museums & Galleries maNexus group*), созданный в качестве дискуссионной площадки для обсуждения программы стандартов в 2014 году<sup>5</sup>.

Согласно документу к понятию «музей», используемому в Стандартах, относятся не только непосредственно музеи, но также и художественные галереи, археологические и этнографические памятники, ботанические сады, зоопарки, центры науки, т.е. организации, основной деятельностью которых служат предметы и коллекции. Ключевой идеей документа является выработка стандартов для тех главных областей, которые едины для всех организаций и в основе которых лежат коллекции. Программа призвана помочь музеям и галереям в их ежедневной работе.

Первое, что подчеркивается – это разнообразие музеев, как по типу управления, так и по тематике, размеру и т.п. Главной идеей было принятие во внимание этих различий. Из-за того, что в стране очень развита волонтерская работа, а большинство музеев, особенно в небольших городах, имеют штат, полностью состоящий из волонтеров, в документе сразу определяется значение понятий «музей» и «работник». Работником музея считается любой служащий вне зависимости от того, оплачивается его работа или нет.

В документе оговорено, что он может быть использован для понимания принципов и стандартов: музейного развития, перспектив достижения отдельно взятых стандартов, аудита музея, господдержки музеев. Он направлен на выявление пробелов в работе, продвижение успешных музейных проектов, помощь в долгосрочном планировании и многое другое.

Структура документа является многоуровневой. Документ состоит из трех основных частей: «Управление музеем», «Вовлечение аудитории» и «Развитие коллекций». Каждому музею необходимо осознать свое место, свои сильные и слабые стороны и, исходя из этого, выбрать те области, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь.

В основе лежит следующая структура: принцип – стандарт – критерий – совет – ресурсы. Всего есть девять основных принципов, которые, в свою очередь, делятся на стандарты и критерии, позволяющие раскрыть каждый из них. Также есть ссылки и ресурсы для последующей работы с информацией. Принцип является важным объединяющим фактором, например «музей хранит свои коллекции для будущих поколений». Стандартом для такого принципа является утверждение: «музей должен принимать решения о превентивной консервации, базирующейся на современных методах консервации и реставрации». Критерий в этом случае сформулирован следующим образом: «принципы превентивной консервации отражены в музейных документах». Подсказкой-советом является формула: «консервация должна быть неотъемлемой частью всех музейных мероприятий». Также даны ссылки на книги и статьи по данной тематике. Таким же образом раскрыт каждый из девяти принципов, отражающих все ключевые области работы музеев.

---

<sup>4</sup> URL: [https://www.amaga.org.au/sites/default/files/uploadedcontent/field\\_f\\_content\\_file/nsfamg\\_v1.5\\_2016.pdf](https://www.amaga.org.au/sites/default/files/uploadedcontent/field_f_content_file/nsfamg_v1.5_2016.pdf).

<sup>5</sup> URL: <http://manexus.ning.com/>.

Важнейшим аспектом является различие типов музеев, к которым применимы стандарты, ведь, например, небольшой локальный музей не может соревноваться с крупным национальным музеем. Для каждого типа музеев указаны приоритетные направления стандартов, на которые стоит обратить внимание. Например, у небольших локальных музеев не будет большой возможности привлечения новой аудитории ввиду объективных причин, поэтому таким музеям рекомендовано сосредоточить свое внимание на развитии коллекции. Для крупных музеев федерального значения, где за каждое направление деятельности отвечает свой отдел, стандарты могут быть полезны в качестве методического материала для новых сотрудников.

Национальная схема музейных стандартов существует как руководство, помогающее музеям достигнуть необходимого уровня. Главными являются идеи актуальности, прозрачности и доступности. Одновременно открываются возможности самоопределения музея: он должен осознать свое место и роль в общей схеме и действовать в соответствии с занимаемым местом. Программа стандартов является документом, с помощью которого музей может самостоятельно проводить аудит своей деятельности и получать обратную связь.

Следует отметить, что после принятия программы стандартов секретариат рабочей группы сохранился и продолжает свою работу, так как стандарты – это не статичная категория, они продолжают развиваться. Так на сегодняшний день, как уже было сказано, существует пять версий документа, который постоянно обрабатывается и дополняется.

Одним из ключевых вопросов во всей этой системе может быть вопрос о том, зачем это надо и даже если ответ на него получен, то так ли это надо и как проследить за выполнением музеем этих стандартов. Еще раз подчеркнем, что этот документ является инструментом самопроверки, самопомощи и т.п., поэтому в нем прямо заявлено, что идеи создавать общенациональную систему аккредитации или проверять использование стандартов на общенациональном уровне нет. Однако в некоторых штатах всё же существует своя система аккредитации музеев.

Впервые программа аккредитации музеев и грантов (MAGP) была создана в Южной Австралии в 1982 году. Она была предназначена для музеев локальной истории. Главным ее ключом стал ежегодный грант для небольших музеев, направленный на их развитие. При этом программа всегда была добровольной. С 2008 года эта программа известна как *Community Museums Program*; у нее есть собственный сборник стандартов, основанный на национальных стандартах, переработанных специально для небольших музеев. Эта программа направлена на соответствие стандартам; в ее рамках также выделяются ежегодные гранты в объеме 150 тысяч австралийских долларов. Однако программа рассчитана только на музеи локальной истории. И главным критерием является продвижение истории Южной Австралии, развитие коллекций и материальной культуры региона<sup>6</sup>.

Музейная аккредитация в штате Виктория является инициативой правительства штата и работает с 1993 года. Хотя она не обязательна, участие в ней позволяет получить особый преференциальный статус (который подтверждает специальный логотип). Процесс аккредитации музея занимает порядка трех лет. Для участвующих в программе музеев организуется помощь в подготовке к аккредитации, специальные тренинги и мастер-классы. При этом программа является параллельной национальной программе стандартов. В специальном документе прописаны критерии получения аккредитации: музей должен регулярно работать не менее двух лет, его сотрудники и руководство должны быть мотивированы в соответствии с музейной миссией и т.п. (всего здесь присутствуют восемь

---

<sup>6</sup> Подробнее про Ассоциацию южноавстралийских музеев локальной истории в общем и о программе аккредитации в частности см. на сайте. URL: <http://community.history.sa.gov.au/cmp-handbook>.

базовых идей). Процесс аккредитации проходит в несколько этапов. В течение трех лет музей заполняет соответствующие анкеты и готовит документы. После того, как пройдет процесс подачи заявки, специальная комиссия музейных профессионалов осуществляет проверку на месте в музее и выносит свои рекомендации. После аккредитации музей должен улучшать свою деятельность и пройти процесс переаккредитации через пять лет. Заявки принимаются каждый год, при этом участники сначала заполняют форму, позволяющую уточнить область тематического охвата музея. Аккредитация позволяет быть вовлеченным в деятельность штата, получать поддержку от туристического сектора, обрести больше возможностей для грантов и господдержки<sup>7</sup>.

В Новом Южном Уэльсе существует программа стандартов для малых и средних музеев, которая базируется на национальных стандартах. Каждый год эта программа делает упор на новом районе, где проходят специальные тренинги. Это сделано прежде всего с целью усилить музейную сеть, в рамках которой проходит обмен опытом и знаниями<sup>8</sup>.

В Квинсленде существует программа проверки соответствия стандартам. Здесь ежегодно определяется список музеев, которые принимают участие в программе. В программу, которая длится один год, входит участие в совместных мероприятиях, тренингах и т.п.<sup>9</sup>

В 2016 году Тасмания, удаленный островной штат также анонсировал свою программу стандартов<sup>10</sup>. Она базируется на общенациональных стандартах и является добровольной. Это означает, что понимание необходимости стандартов укрепляется в профессиональной музейной сфере, ведь Тасмания – один из самых малонаселенных штатов.

В целом схема приблизительно похожа в разных штатах, но адаптирована под различные исторические условия и потребности местных музеев. Системы аккредитации являются своего рода помощью местным музеям в достижении ими же поставленных целей и миссий. В 2014 году была озвучена идея создания общенациональной системы аккредитации, что совпало с решением о создании общенациональных стандартов в образовании. Однако создание общенациональной системы пока так и не началось<sup>11</sup>, и, более того, сама идея не получила дальнейшего развития ввиду разных приоритетов музеев разных штатов. Различия между штатами до сих пор сохраняются.

В итоге понадобилось более 10 лет, чтобы пройти по пути создания и апробации унифицированной системы музейных стандартов страны и разработки мероприятий для оценки соответствия им музеев. Австралийцы осознали необходимость стандартов для самого музейного сообщества, его полной вовлеченности в создание единого языка для разных типов музейных учреждений.

Конечно, как и в любом новом деле есть свои сложности, связанные и с проблемами финансирования небольших региональных музеев, и с недостатком компетенций персонала, работающего на волонтерских началах, и др.<sup>12</sup> Однако речь идет не о сомнениях в необходимости системы стандартов, а о том, как помочь музеям справиться с порой непростыми условиями их существования.

---

<sup>7</sup> URL: <http://www.mavic.asn.au/>.

<sup>8</sup> URL: <http://mgns.w.org.au/sector/support/standards-program/>.

<sup>9</sup> URL: <http://www.magsq.com.au/>.

<sup>10</sup> URL: [https://www.arts.tas.gov.au/museums\\_and\\_collections/museum\\_standards\\_program](https://www.arts.tas.gov.au/museums_and_collections/museum_standards_program).

<sup>11</sup> См. доклад 2015 г. URL: [https://www.amaga.org.au/sites/default/files/uploaded-content/website-content/About\\_Us/Annual-Reports/ma\\_annual\\_report\\_2015-web.pdf](https://www.amaga.org.au/sites/default/files/uploaded-content/website-content/About_Us/Annual-Reports/ma_annual_report_2015-web.pdf).

<sup>12</sup> См.: *Winkworth K.* More on the museum diet: Ten strategies for sustainable museums and collections // A Cultural Cacophony: Museum Perspectives and Projects Online Version (2016). P. 82. URL: [https://www.amaga.org.au/sites/default/files/uploaded-content/website-content/Conferences/2015/winkworth\\_ma\\_2015.pdf](https://www.amaga.org.au/sites/default/files/uploaded-content/website-content/Conferences/2015/winkworth_ma_2015.pdf).

Стандарты стали логическим продолжением развития музейного дела в Австралии. Они являются не обязательной системой оценки, спущенной сверху, а инструментом поддержания статуса музея, документирования, представления и интерпретации истории.

## А. А. Корнеева

### Музейная политика в Нидерландах и стандартизация музейной деятельности

Конец XX века характеризуется изменениями в экономической и социальной жизни, которые меняют структуру различных институтов, в том числе музея. Изменения, происходящие в структуре музеев, так или иначе отражаются на их деятельности. Поэтому характеристика и анализ музейной политики являются важными аспектами понимания функционирования музеев и улучшают понимание структуры музейного мира.

Целями данного исследования являются рассмотрение основных принципов музейной политики Нидерландов и анализ существующих стандартов, разработанных для улучшения музейной деятельности. Рассмотрение данной темы возможно в контексте работы организаций, определяющих музейную политику в Нидерландах, а также при анализе нормативных документов, регламентирующих музейную деятельность.

Истоки музейной политики Нидерландов восходят к национализации музеев и их государственному финансированию в конце XIX века. Поскольку количество музеев возрастало – в первой половине XX века были созданы более 100 музеев, – правительство создало систему управления музеями, в которую входили административные и консультативные органы. В начале 1970-х годов страна пережила бурный рост небольших исторических и тематических музеев, а также появление большого числа коллекций. Именно в это время в сфере политических интересов стала появляться повестка, предполагавшая защиту и сохранение культурных ценностей. Изначально она была ориентирована на изучение существующих правовых инструментов защиты культурных ценностей, геополитического фона, на котором они возникали, а также на разработку новых национальных и международных правовых документов.

В 1980-е годы стало очевидно, что в управлении коллекциями нет единого стандарта. Большинство музеев имели неполные данные о характере и размере своих коллекций, а многие предметы хоть и были зарегистрированы, но располагались в местах, не предназначенных для хранения музейных собраний. Одним из важнейших законов, регламентирующих деятельность музеев и их коллекций, стал Закон о сохранении культурного наследия 1985 года. Он установил ряд критериев для музеев, которые находились в подчинении у правительства. Критерии были основаны на оценке степени разнообразия и уникальности коллекций. Музеи, которые не соответствовали этим нормам, были переданы в управление провинциям и муниципалитетам. Однако, когда в 1988 году Счетная палата опубликовала Доклад о хранении музейных собраний и об управлении коллекциями, в котором содержалось негативное заключение о состоянии коллекций в 17 национальных музеях, стало ясно, что необходимо принимать серьезные меры. Министром культуры было выбрано решение о приватизации музеев.

Однако на первом этапе необходимо было привести коллекции в порядок. Для достижения этой цели был разработан уникальный план субсидирования, так называемый План Дельта (*Deltaplan*), регламентирующий музейную политику Нидерландов по сохранению культурного наследия. Запущенный в 1991 году, документ был направлен на решение проблем отставания в учете и хранении музейных объектов, исторических зданий и архивов. Согласно этому документу музеям были выделены средства для улучшения состояния коллекций и условий их хранения в соответствии с международными стандартами. План ввел в музейную практику новые понятия, такие как «превентивная консервация» и «активная консервация»; старые

складские помещения были приспособлены для хранения музейных предметов, а в ряде случаев были построены новые хранилища; коллекции были избавлены от вредных воздействий и пыли и стали храниться в строгом порядке. В дополнение к этому для улучшения сохранности была введена единая процедура регистрации музейных предметов, с помощью которой стало, в частности, возможно определить характер и размер коллекции. План Дельта, включавший комплексную программу обновления и реорганизации коллекций, был одним из наиболее важных проявлений государственной политики в отношении национальных музеев.

В 1992 году в рамках Плана Дельта была введена Концепция культурного наследия Нидерландов (*Collectie Nederland*)<sup>1</sup>, основанная на том принципе, что национальное культурное наследие является основой политики музеев. В Концепции оговаривается, что объекты, коллекции и здания, которые имеют национальное значение, должны оставаться в собственности государства, но при этом национальные музеи как институты должны получить новый правовой статус в рамках частного права. В 1993 году национальные музеи были приватизированы. После завершения проекта приватизации 24 национальных музея были преобразованы в фонды. Коллекции остались в государственной собственности, а их управление было передано музею. Это означало, что предметы и коллекции, имеющие национальное значение, а также здания остаются в государственной собственности, в то время как сами национальные музеи действуют независимо от основной субсидирующей их организации – Министерства образования, культуры и науки. Министерство, в свою очередь, отвечает за инфраструктуру, так называемую музейную систему, которая включает все музеи, а также поддерживающие и консультативные органы, которые собирают, хранят и изучают культурное наследие и представляют его общественности на национальном, региональном и местном уровнях<sup>2</sup>. Для этого в 1993 году была создана Государственная инспекция по культурному наследию, являющаяся подразделением Министерства образования, культуры и науки. Правила проверки были приложены к управленческому соглашению между государством и музеями. Музеи взяли на себя обязательство оказывать содействие работе Инспекции. Отчеты Инспекции направлялись министру культуры.

Основными целями музейной политики в области сохранения культурного наследия Нидерландов являются:

- улучшение доступа к культурным ценностям (в том числе через Интернет);
- улучшение деятельности и качества предоставляемых музеями продуктов и услуг;
- стимулирование участия населения (особенно молодежи и этнических меньшинств) в деятельности музеев;
- повышение наглядности и продвижение музейных коллекций не только на национальном, но и на европейском уровне.

Большинство музеев обеспечили возможность бесплатного посещения музеев для молодежи в возрасте до 18 лет. Многие музеи организуют специальные программы для учащихся начальных и средних школ.

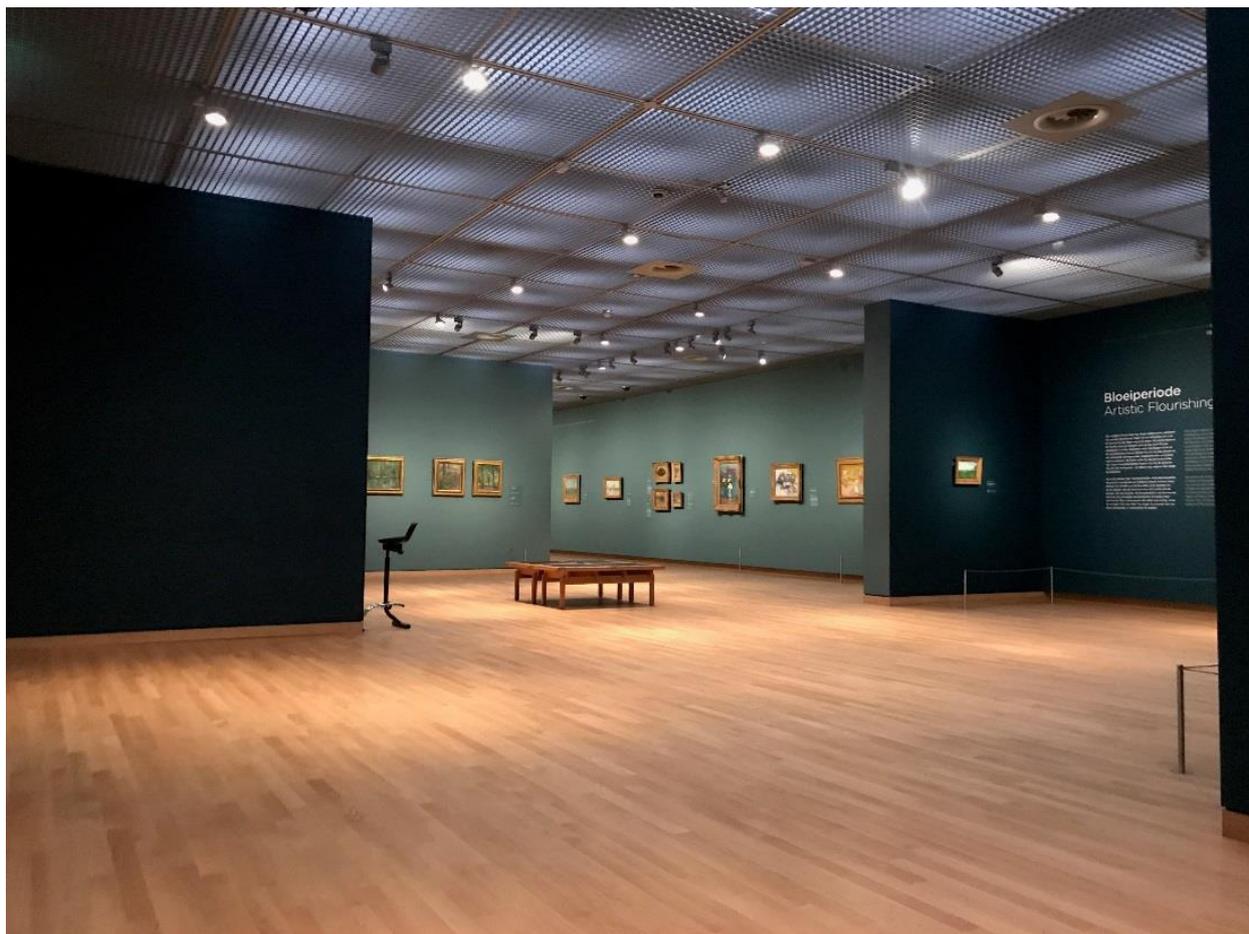
В Нидерландах используется определение музея, разработанное Международным советом музеев (ИКОМ). Но в отличие от России и ряда других стран зоологические сады, выставочные залы, планетарии, научные центры и заповедники не относятся к музеям.

---

<sup>1</sup> См.: *Bodenstein F.* National Museums in the Netherlands. URL: <http://www.ep.liu.se/ecp/064/025/ecp64025.pdf>.

<sup>2</sup> См.: *Bina V.* Netherlands. URL: [http://www.egmus.eu/uploads/tx\\_usermusstatistic/The\\_Netherlands.pdf](http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/The_Netherlands.pdf).

27 из 775 музеев в Нидерландах до 2009 года субсидировались Министерством образования, культуры и науки. В эту группу входили в основном самые большие и наиболее посещаемые музеи, такие как Музей Ван Гога, Рейксмузеум, или Музей под открытым небом в Арнеме. Принципиальной разницы в объемах финансирования музеев и других субсидируемых учреждений культуры, таких, например, как оркестры или театральные труппы, не было. Все субсидируемые организации культуры получали гранты от Министерства в течение четырех лет, так называемый План культурного периода (*Cultural Plan Period*). Это следствие программного документа о музеях «Будущее прошлого» (*Bewaren om te weeg te brengen*), представленного парламенту в 2005 году. С 2009 года музеи, субсидирующиеся Министерством, больше не финансируются с периодичностью в четыре года. Вместо этого Министерство заключает договоры с музеями, предусматривающие условия долгосрочного финансирования на 30 лет<sup>3</sup>.



Музей Ван Гога, Амстердам, Нидерланды

В настоящий момент в Нидерландах не существует единого закона о музейной деятельности. Но в отсутствие такого документа она основывается на рекомендациях и стандартах Музейного объединения (*Museumvereniging*)<sup>4</sup>, созданного на базе Ассоциации нидерландских музеев (*Nederlandse Museum Vereniging*) и Ассоциации национальных музеев (*Vereniging van Rijksmusea*).

<sup>3</sup> См.: *Bina V.* Museum Policy in the Netherlands. URL: [http://www.egmus.eu/uploads/tx\\_usermusstatistic/National\\_report\\_Netherlands.pdf](http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/National_report_Netherlands.pdf).

<sup>4</sup> См.: *Museumvereniging*. URL: <https://museumvereniging.nl/home>.

Ассоциация нидерландских музеев представляла собой добровольное объединение музеев и охватывала весь музейный мир страны. Объединение было основано в 1926 году в результате встречи и договоренности о сотрудничестве директорами музеев.

Ассоциация национальных музеев объединяла независимые национальные музеи и другие музеи, имеющие общегосударственное значение. Эта ассоциация выступала в качестве посредника между политическими органами и национальными музеями, поддерживала тесные связи со всеми заинтересованными сторонами в музейном мире, Советом по культуре, аналогичными организациями и общественностью.

С 1 января 2014 года Ассоциация нидерландских музеев и Ассоциация национальных музеев объединились. Новая организация получила название Музейное объединение и стала единым представителем интересов музеев в диалоге с властью и обществом.

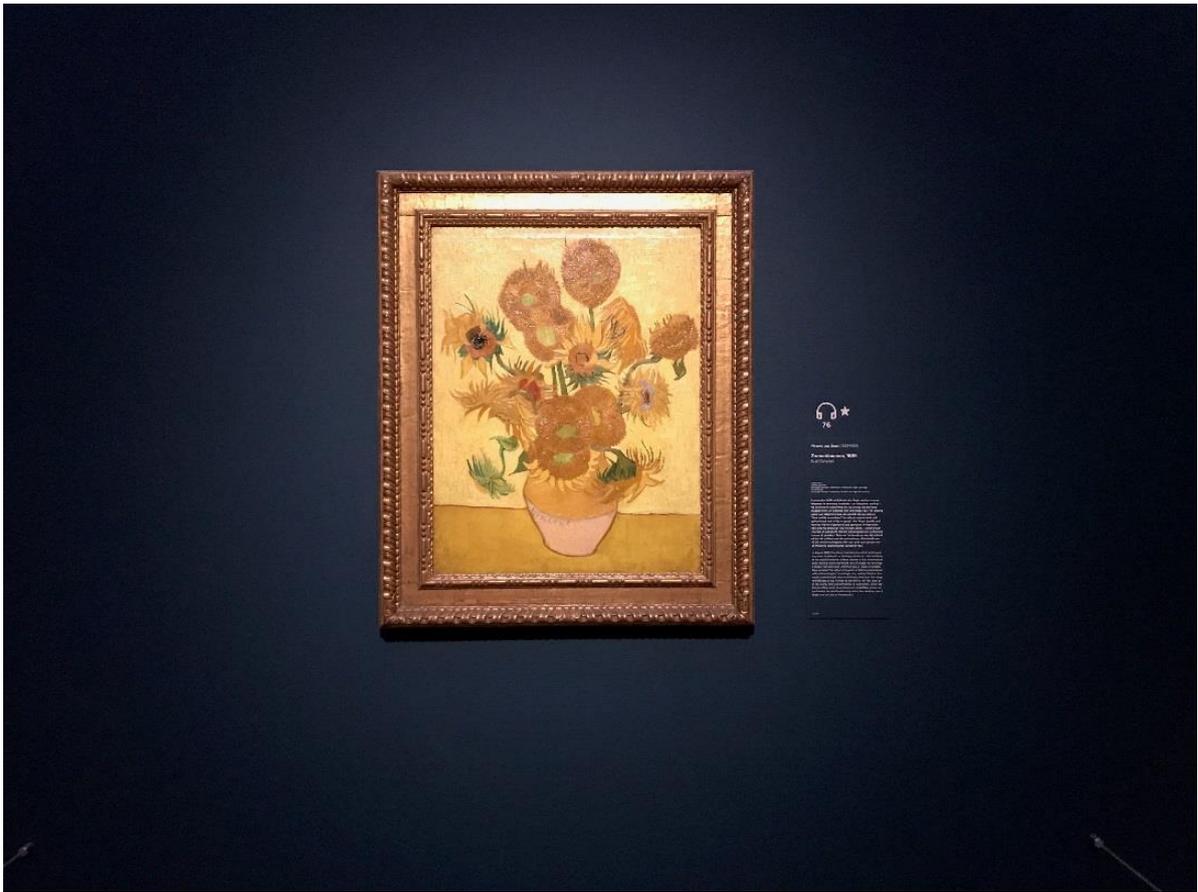
В настоящий момент организация насчитывает более 450 членов (музеи, музейные учреждения, фонды и архивы). В перечне условий членства содержатся требования о том, что организация должна соответствовать определению музея согласно Международному совету музеев (ИСОМ) и требованиям, предъявляемым Музейным реестром (*Museumregister*)<sup>5</sup>, ожидается также, что члены будут придерживаться Кодекса музейной этики.

Ассоциация ставит целью профессиональное развитие своих членов, содействует повышению посещаемости музеев, стремится к укреплению музейной сферы и расширению доступа к музеям для различных социальных групп. Работа Ассоциации направлена также на создание позитивного имиджа музеев.

Для помощи и поддержки музейных специалистов на официальном сайте Ассоциации опубликованы законы и нормативные акты. Несмотря на то что документы постоянно меняются, на сайте идет постоянное обновление информации, и она всегда представлена в актуальном состоянии.

---

<sup>5</sup> См.: *Museumregister*. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Museumregister>.



Музей Ван Гога, Амстердам, Нидерланды

Важной особенностью музейного мира Нидерландов является наличие Музейного реестра, который является списком музеев, деятельность которых признана соответствующей профессиональному уровню. По состоянию на 2019 год в списке значатся 498 музеев, музейных учреждений и организаций, которые соответствуют принятым стандартам музейной деятельности. Целями Музейного реестра являются мониторинг и контроль деятельности музеев, а также повышение качества оказываемых услуг.

Каждое учреждение в Нидерландах, которое соответствует требованиям специального стандарта, имеет право на включение в Музейный реестр независимо от того, называется ли эта организация музеем. Для регистрации учреждений, выполняющих не только музейные функции, главным является наличие форм музейной деятельности.

Организация, отвечающая стандарту, получает статус зарегистрированной и соответствующий сертификат. Тот, кто не соответствует требованиям, но выражает намерение улучшить свою работу, в течение трех лет может быть условно зарегистрирован для приведения своей деятельности в соответствие со стандартом.

Требования, соблюдение которых необходимо для включения организации в Музейный реестр, содержатся в стандарте – Музейных нормах (*Museumnorm*)<sup>6</sup>. Документ был принят в 2012 году и являлся совместным продуктом Рабочей группы по стандартам и Рабочей группы по мониторингу. К 2015 году он был пересмотрен и упрощен для уменьшения административной нагрузки на музей.

<sup>6</sup> См.: Museumregister Nederland. Museumnorm. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/downloads/Museumnorm2015.pdf>.

Музейные нормы являются специфическим стандартом музейного качества и дополняют общие правила поведения, а также законодательство и нормативные акты. Музеи оцениваются в области управления, коллекций, персонала, качества услуг, ресурсов, средств и безопасности, доступности, маркетинга и образования.

Если Музейные нормы 2012 года<sup>7</sup> содержали 33 пункта в 12 разделах, то к 2015 году<sup>8</sup> документ был упрощен и стал включать в себя 17 пунктов, объединенных в 3 раздела. Для каждого пункта есть необходимые требования и пояснения.

Первый раздел – «Управление» – посвящен организации музея; в нем затрагиваются такие вопросы, как принятие Кодекса музейной этики; правовой статус и цели музея; наличие плана долгосрочной политики, годовых отчетов в соответствии с уставом; соответствие Кодексу управления культурой (*Governance Code Cultuur*); обеспечение безопасности и наличие компетентного персонала.

Кодекс управления культурой – это документ, который является инструментом надлежащего управления и контроля для организаций в сфере культуры. Основываясь на первом отраслевом документе – Руководстве по управлению культурой (*Handleiding Cultural Governance*), принятом в 2003 году, – в 2006 году рабочая группа переработала его и создала Кодекс управления культурой; дальнейшие изменения вносились в документ в 2014<sup>9</sup> и 2019<sup>10</sup> годах: Кодекс был упрощен и адаптирован к актуальным вопросам общества с акцентом на такие темы, как «Управление рисками», «Конфликты интересов» и «Открытость». Восемь принципов Кодекса находят свое воплощение в практических рекомендациях, как для организаций, так и для представителей внешней среды, содержат принципы контроля организации и управления ею, стандарты и методы работы, охватывают весь процесс менеджмента: политику, реализацию, надзор и подотчетность.

Второй раздел – «Коллекции» – посвящен вопросам музейного собрания. Ключевыми показателями для данного раздела являются: наличие коллекции (по крайней мере, 50% которой должно находиться в собственности или долгосрочной аренде); концепции комплектования, учета, хранения, изъятия и отчуждения музейных предметов; провенанс; нормы хранения коллекции; исследование и публикация коллекций.

Третий раздел – «Аудитория» – направлен на оценку доступности (в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья); анализ времени работы; анализ достоверности информации о коллекции; публикацию коллекций и образовательную деятельность организации.

Для регистрации организация должна предоставить также устав или другой руководящий документ, финансовый и содержательный годовой отчет, концепцию развития, долгосрочный бюджет и концепцию комплектования.

До 2015 года для подтверждения соответствия стандартам музеи, включенные в Музейный реестр, ежегодно заполняли анкету, содержащуюся в документе.

---

<sup>7</sup> См.: *Handleiding Museumnorm*. URL:

<https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Handleiding-Museumnormen.pdf>.

<sup>8</sup> См.: *Museumnorm*. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/downloads/Museumnorm2015.pdf>.

<sup>9</sup> См.: *Governance Code Cultuur*. Amsterdam, 2014. URL:

[https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Code\\_Cultural\\_Governance.pdf](https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Code_Cultural_Governance.pdf).

<sup>10</sup> См.: *Acht principes governance code cultuur 2019*. URL: [https://beta.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2019\\_NL\\_download-versie.pdf](https://beta.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2019_NL_download-versie.pdf).

Один раз в пять лет происходила формальная оценка музея экспертом. На основе изучения анкет за предыдущий период эксперт высказывал мнение относительно того, насколько музей отвечает стандарту, а затем снова посещал музей для того, чтобы определить соответствие реального положения дел указанным данным. Экспертный отчет показывал, в какой степени музей соответствует стандартам.

После принятия Музейных норм 2015 года процедура регистрации изменилась. Теперь необходимо сначала получить доступ к личному кабинету на сайте Музейного реестра, заполнить анкету и назначить официальное тестирование, проходящее в форме аудиторского визита и программы интервью. Аудиторский отчет передается в регистрационную комиссию, которая проверяет соответствие организации стандарту с учетом конкретной ситуации.

Если организация не уверена, необходима ли ей регистрация в Музейном реестре, можно воспользоваться предварительным тестом. Организацией, оказывающей информационную поддержку музеям, является Национальный консультативный центр по делам музеев (*Landelijke Contact van Museumconsulenten*)<sup>11</sup>. Центр представляет собой объединение музейных консультантов. Ядром работы данной организации является поддержка музеев в целях повышения качества предоставляемых услуг, совершенствования профессиональных навыков и укрепления связей музеев с обществом.

На официальном сайте организации представлено большое количество информации, полезной для улучшения деятельности музеев: нормативные документы, статьи, исследования, практические советы для создания и управления музеем.

Важным органом, регламентирующим музейную деятельность, является также Агентство по культурному наследию (*Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed*)<sup>12</sup>, подведомственное Министерству образования, культуры и науки. Одной из задач Агентства является консультирование по вопросам управления коллекциями и их сохранности. Агентство работает со всеми партнерами – владельцами объектов наследия, общественностью, властями, политиками, специалистами в области культурного наследия и университетами.

Всякий раз, когда исторические, археологические или культурные ценности находятся под угрозой, Агентство играет ведущую роль в обеспечении сохранности и защиты культурного наследия в рамках закона, принимает решения, как наилучшим образом сохранить исторические ценности. Задачей Агентства является также изучение культурного наследия страны. В случаях, когда объект культурного наследия не является ни национальным, ни международным достоянием, Агентство информирует муниципальные органы власти и частных лиц, которые принимают решение о судьбе такого объекта наследия.

Важной особенностью музейной политики Нидерландов является то, что музеи имеют право продавать предметы из своих коллекций, например, если они не соответствуют тематике музея.

После реализации Плана Дельта 1991 года многие музейные работники были убеждены, что зачастую музеи содержат в своих коллекциях предметы, которые было бы целесообразно переместить в другое место, а также предметы, качество которых не соответствует критериям культурного наследия. В 1999 году состоялся симпозиум «Пределы роста: процесс отбора предметов для музейных коллекций» (*Grenzen aan de groei. Selectieprocessen rond museale collecties*), где этим проблемам было уделено особое внимание. Было решено, что музей должен иметь

---

<sup>11</sup> См.: Landelijk Contact van Museumconsulenten. URL: <http://www.museumconsulenten.nl/>.

<sup>12</sup> См.: Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. URL: <https://cultureelerfgoed.nl/>.

возможность отчуждать предметы из своих коллекций при строгом соблюдении ряда условий. Для того чтобы музеи могли осуществлять такую процедуру, следуя единым принципам, Агентство по культурному наследию и музейное сообщество разработали и приняли Руководящие принципы изъятия и отчуждения предметов музейной коллекции (*Leidraad voor het afstoten van museale objecten*).

Музейное сообщество Нидерландов начало разработку этого документа в 1999 году, и в 2000 году он был принят. В этой относительно новой области музейного менеджмента почти каждый случай давал повод для формулирования новых идей. Это привело к тому, что многие музейные специалисты потребовали пересмотра Руководящих принципов 2000 года. Эта версия документа появилась в контексте, где отчуждение крупных предметов коллекции, имеющих низкую культурную или историческую ценность (так называемых массовых коллекций), было центральной проблемой.

Руководство было разработано в качестве инструмента для музеев, гарантировавшего, что процедура отчуждения будет законна и обоснованна, но при этом она оставалась формальной. После нескольких лет практического опыта работы на основе Руководящих принципов и в свете некоторых случаев отчуждения возникла необходимость в дополнительном объяснении процедур и менее строгих требований к отчуждению массовых коллекций. Обсуждались также условия, при которых отчуждение музейных предметов будет происходить – в зависимости от их ценности – между музеями или за пределами музейного сектора.

Дополненные Руководящие принципы были разработаны под руководством Института культурного наследия (*Institute for Cultural Heritage*) в сотрудничестве с музейными специалистами. Документ был принят в 2006 году. Он содержал четыре главы, посвященные подготовке, отбору и перемещению предметов, а также заключительные положения.

Наиболее важными являлись следующие принципы, сформулированные в этом документе:

- решение об отчуждении предметов должно приниматься исключительно на основании их свойств и содержания;
- отчуждение музейных предметов должно осуществляться в целях улучшения качества и состава коллекции;
- работа по отчуждению должна удовлетворять следующим критериям: тщательность, прозрачность и ответственность;
- предмет может быть отчужден только при уверенности, что музей является собственником или что владелец дал свое разрешение;
- предметы, предназначенные для отчуждения, должны быть в первую очередь предложены другим музеям;
- продажа предметов между музеями не рекомендуется и запрещена между государственными коллекциями;
- при передаче предмета музей должен сформулировать свои собственные критерии этого процесса;
- отчуждение значимых предметов должно производиться в соответствии с необходимой документацией, для менее значимых предметов действуют более гибкие правила;
- если другие музеи не заинтересованы в отчуждаемых предметах, то музей может приступить к их продаже, предпочтительно через аукцион;

- средства от продажи должны использоваться исключительно для повышения качества коллекций путем сохранения и/или восстановления предметов коллекции или покупки новых предметов;
- работа по отчуждению предметов коллекции должна быть тщательно задокументирована.

Документ содержал два приложения. В первом были рассмотрены аргументы за и против отчуждения музейного предмета, позволяющие использовать эти данные для решения о возможности и необходимости данной процедуры либо для отказа от проведения таких мероприятий.

Второе приложение – Дельта План категорий предметов культурного наследия – являлось документом, помогающим определить значение музейного предмета и возможность его изъятия или отчуждения.

Для того чтобы процедура отчуждения была прозрачной, создали Базу данных по отчуждению (*Afstotingsdatabase*)<sup>13</sup>, в которую попадали все отчуждаемые предметы. Веб-сайт доступен для всех, но только зарегистрированные пользователи могут высказывать намерение получить предмет. Размещение отчуждаемых предметов в базе данных делает их общедоступными для других музеев, которые, таким образом, оказываются информированы. Если какой-либо музей заинтересован в приобретении отчуждаемого предмета, он может предложить заключить дальнейшие соглашения, например об условиях просмотра и передачи. Если в течение двух месяцев с момента публикации информации о предмете ни один музей не сообщит о намерении его получить, музей, отчуждающий предмет, может распорядиться им за пределами музейной сети. После принятия документа тем не менее происходил ряд случаев отчуждения с нарушением Кодекса музейной этики и Руководящих принципов, что вызвало волнение в музейном сообществе. Эти инциденты были связаны с продажей ценных музейных предметов, выручка от продажи которых использовалась для собственных нужд музея. Требования музейного сообщества состояли в том, что Руководящие принципы должны быть ужесточены.

В 2013 году документ был адаптирован под новые реалии, текст документа был отредактирован и сокращен. В 2016 году вступил в силу Закон о наследии. Основываясь на нем, Музейное объединение пересмотрело процедуры изъятия и отчуждения таким образом, чтобы они соответствовали закону и не противоречили ему, когда это выходит за его рамки. Дополненные Руководящие принципы<sup>14</sup> были приняты в том же году.

В обновленной версии Руководящих принципов было добавлено два важных пункта:

- необходимость уведомления о намерении отчуждения на сайте Базы данных по перемещению;
- возможность проверки музейного предмета независимой экспертной Ревизионной комиссией (*Toetsingscommissie Beschermwaardigheid*).

Согласно Руководящим принципам 2016 года для отчуждения музейного предмета необходимо выполнить следующие шаги.

1. Подготовка к отчуждению (соответствие музея Музейным нормам, обоснование выбора предмета, происхождение предмета, подтверждение собственности, особые критерии для

<sup>13</sup> См.: *Afstotingsdatabase*. URL: <https://www.afstotingsdatabase.nl/>.

<sup>14</sup> См.: *Leidraad voor het afstoten van museale objecten (LAMO)*. URL: [https://www.museumvereniging.nl/media/lamo\\_digitaal\\_dec\\_15\\_def.pdf](https://www.museumvereniging.nl/media/lamo_digitaal_dec_15_def.pdf).

передачи, предполагаемый метод отчуждения при отсутствии интереса у других музеев, план отчуждения).

2. Внесение информации в Базу данных по отчуждению.
3. Ответы на предложения от пользователей Базы данных по отчуждению.
4. Оценка обоснованности отчуждения Ревизионной комиссией.
5. Оформление передачи музейного предмета (метод передачи другому музею (пожертвование, обмен, покупка), возможность передачи во внесмузейный сектор, использование полученных средств, документальное оформление).

За последнее десятилетие множество нидерландских музеев приобрели опыт в отчуждении объектов из своих коллекций. С этой точки зрения Руководящие принципы доказали свою успешность.

Подводя итоги, стоит отметить, что музейная политика Нидерландов ориентирована на улучшение деятельности музеев и повышение качества их работы. Для этих целей организациями, осуществляющими поддержку музеев, проводится работа по разработке и принятию документов, регламентирующих музейную деятельность. Важнейшими документами являются Музейные нормы, позволяющие оценивать качество работы музея, а также Руководящие принципы изъятия и отчуждения предметов музейной коллекции, позволяющие перемещать музейные предметы, что способствует улучшению качества коллекций музеев.

### Список источников и литературы

1. Acht principes governance code cultuur 2019. URL: [https://beta.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2019\\_NL\\_download-versie.pdf](https://beta.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2019_NL_download-versie.pdf).
2. Afstotingsdatabase. URL: <https://www.afstotingsdatabase.nl/>.
3. *Bina V.* Netherlands. URL: [http://www.egmus.eu/uploads/tx\\_usermusstatistic/The\\_Netherlands.pdf](http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/The_Netherlands.pdf).
4. *Bodenstein F.* National museums in the Netherlands. URL: <http://www.ep.liu.se/ecp/064/025/ecp64025.pdf>.
5. Governance Code Cultuur. Amsterdam, 2014. URL: [https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Code\\_Cultural\\_Governance.pdf](https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Code_Cultural_Governance.pdf).
6. Handleiding Museumnorm. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Downloads/Handleiding-Museumnormen.pdf>.
7. Landelijk Contact van Museumconsulenten. URL: <http://www.museumconsulenten.nl/>.
8. Leidraad voor het afstoten van museale objecten (LAMO). URL: [https://www.museumvereniging.nl/media/lamo\\_digitaal\\_dec\\_15\\_def.pdf](https://www.museumvereniging.nl/media/lamo_digitaal_dec_15_def.pdf).
9. Museumnorm. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/downloads/Museumnorm2015.pdf>.
10. Museumregister Nederland. Museumnorm. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/downloads/Museumnorm2015.pdf>.

11. Museumregister. URL: <https://www.museumregisternederland.nl/Museumregister>.
12. Museumvereniging. URL: <https://museumvereniging.nl/home>.
13. Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. URL: <https://cultureelerfgoed.nl/>.

## Критерии успешности и оценка качества музеев в Германии

Небывалый рост количества учреждений, имеющих в названии слово «музей», и незащищенность самого названия «музей» послужили причиной разработки музейных стандартов в Германии. Уже в конце 1990-х годов здесь началось обсуждение вопросов качества в области музейного дела. В 2004 году Немецкий музейный союз и ИКОМ Германии разработали стандарты, признанные на международном уровне. Они были опубликованы в 2006 году. Стандарты и изданный в 2001 году Этический кодекс ИКОМ позволили начать процесс регистрации музеев. Наряду со стандартами были также разработаны критерии успешности музеев.

В 2007 году состоялось ежегодное собрание Немецкого музейного союза во Франкфурте-на-Майне, на котором обсуждалась проблема критериев успешности. Рабочим группам было предложено ответить на вопрос «Что делает музей успешным?». Опубликованный по результатам съезда отчет имеет показательное название «Критерии успешности музеев – сложнейшая область»<sup>1</sup>.

Успех музеев может быть оценен с позиций различных субъектов. Политическая и культурная администрация обычно удовлетворена полными залами, многочисленными посетителями и высокими продажами билетов, а также вниманием средств массовой информации; с этой точки зрения качество музеев должно измеряться количеством посетителей, обзоров прессы, а также уровнем возмещенных затрат. В то же время посетители привлекают выставки, эффектные экспонаты, богатые коллекции, специализированные справочники, современные технологии; эти параметры также являются важными показателями, так как служат удовлетворению запросов публики. В противоположность этому научные сотрудники музеев стремятся к личным и институциональным успехам, которые выражаются в качественных выставках (в первую очередь не в «массовых»), резонансных научных публикациях, лекциях и конференциях, в сохранении, увеличении и улучшении качества коллекций (например, путем научной обработки) или в приобретении внешнего финансирования.

Кроме того, поощрение и квалификация молодых ученых являются критериями успеха для музеев. Эти критерии особенно ценят германские меценаты. В министерстве музеи часто сталкиваются со «сдержанным энтузиазмом» в отношении музейных исследований. И среди посетителей вряд ли наблюдается значительный интерес.

Наконец, есть связи, которые делают музеи успешными. Например, есть контакты с меценатами, спонсорами, средствами массовой информации, политиками и не в последнюю очередь – с другими музеями, культурными учреждениями. Чтобы наладить эти контакты с каждым учреждением, каждым руководителем и каждым сотрудником, требуется серьезная работа и время. Инициативность, коллективная поддержка и активность, институциональный успех, персональный успех и харизма отражаются в общественном сознании и влияют на получение дополнительных средств, пожертвований и многие другие аспекты деятельности музеев. Тем не менее «преимущества» и социальные связи зачастую трудноизмеримы.

Все упомянутые уровни влияют на успешность учреждений. Тем не менее зачастую успех в значительной степени зависит от «контекста». Примерами могут служить немецкий Океанографический музей в Штральзунде или Государственное художественное собрание

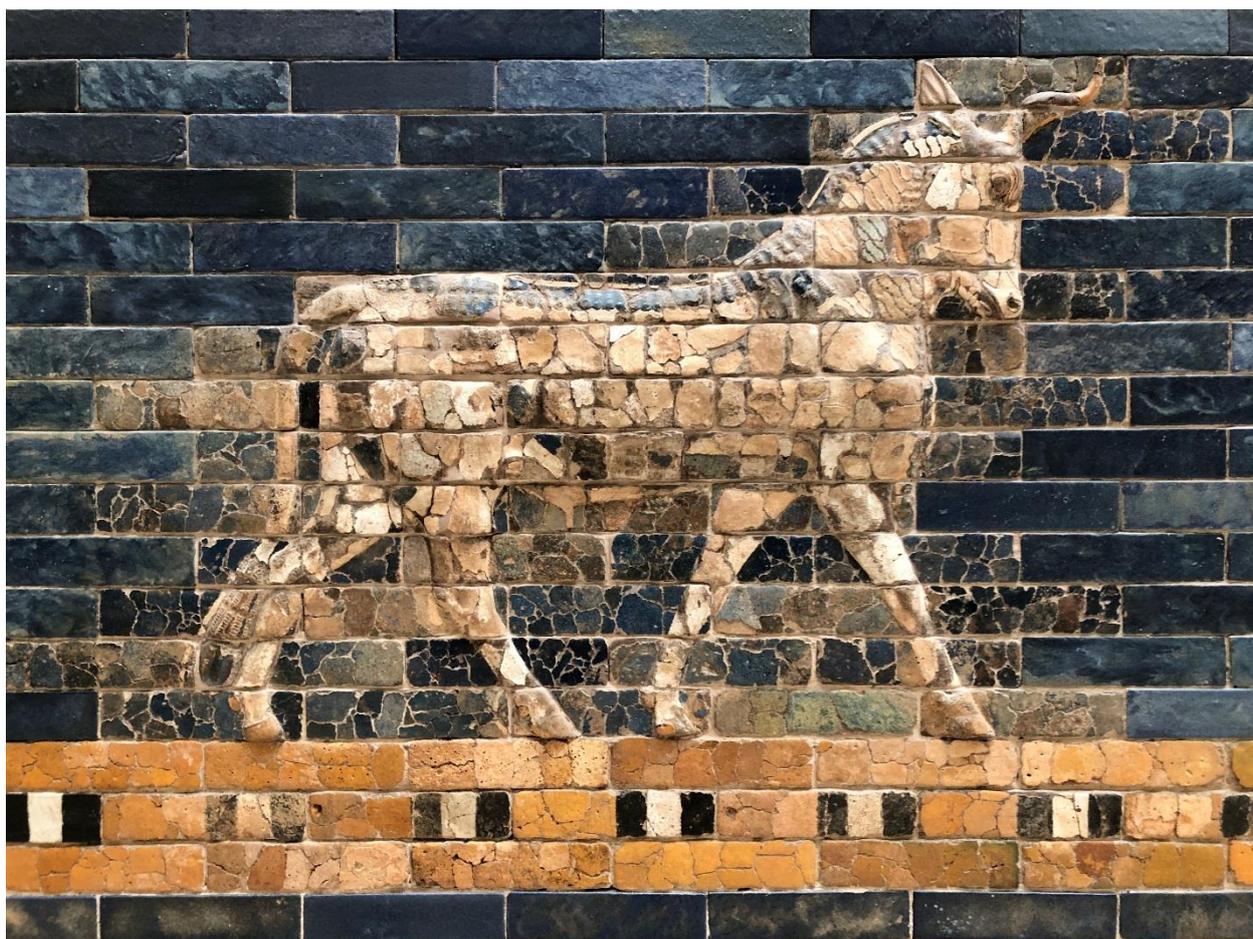
---

<sup>1</sup> Erfolgskriterien für Museen – Ein schwieriges Feld! // Bulletin – Deutscher Museumsbund e.V. 2/2007. S. 2.

Саксонии в Дрездене. Находишь они в других городах, вероятно, их аудитория была бы не столь многочисленной. Таким образом, всегда нужно учитывать относительность критериев успешности в оценке работы музеев.

Музеи в небольших городах и крупных туристических и нетуристических регионах по-разному используют свой потенциал. Нелегко сопоставить крупные и маленькие музеи. Зачастую маленькие музеи знают, как произвести хорошее впечатление, обладают талантом творчески и гибко адаптироваться, несмотря на минимальное финансирование.

Успех музеев и критерии успешности также отражают дух времени. Образовательные услуги музеев, их связи со средствами массовой информации ранее не играли столь значительной роли как сейчас. Таким образом, поиск «критериев успеха» для музеев не завершен, и приведенный перечень является далеко не полным<sup>2</sup>.



*Пергамский музей, Берлин, Германия*

На сегодняшний день исследователи обсуждают критерии успешности для музеев определенного профиля.

Для региональных исторических музеев важнейшим является наличие в коллекции музейных предметов, относящихся к истории региона. Главная функция музея – обеспечивать их сохранность путем соблюдения режима хранения, учета, научного документирования, юридической защиты. Специалисты местных музеев изучают историческое развитие города и региона. Музеи всегда связаны с историками, реставраторами и другими специалистами научного сообщества. Кроме того, музеи должны оценивать, в какой степени они могут

<sup>2</sup> См.: Erfolgskriterien für Museen – Ein schwieriges Feld! S. 9.

расширить свое влияние в пространстве региона. С маркетинговой точки зрения исторические музеи обладают «уникальным товаром». Коллекции часто универсальны: с одной стороны, они сфокусированы на региональном уровне, а с другой – именно они формируют национальное восприятие. Небольшие музеи должны в своей выставочной политике ориентироваться и на запросы посетителей. Демонстрация подлинников и возможность интерактивного получения информации создают предпосылки для более глубокого восприятия. В конечном счете вопросы «Как реагировать на внешние факторы?» и «Как собственная позиция может быть усилена путем новых связей и сотрудничества?» всегда остаются для музея открытыми.

Следует отметить, что не существует общих критериев успеха для исторических музеев, но могут быть описаны критерии успеха в современном контексте музея. Музеи вносят активный вклад в общее региональное развитие. В этом отношении необходима интеграция в соответствующую политику города. Кроме того, музеи должны сформировать коллекцию в качестве важнейшего элемента региональной идентичности. Это главная задача музейной работы. Работа исторических музеев в настоящее время находится, таким образом, вне общей социальной тенденции де-историзации, для которой характерно игнорирование региональной и национальной истории. И хотя этот разрыв музеи не могут заполнить, они способны с их коллекциями, выставками и публикациями противодействовать данной тенденции, обеспечивая для широкой общественности места взаимодействия с историей своего города и региона<sup>3</sup>.

Представители культурно-исторических и художественных музеев выразили мнение, что музеи самостоятельно должны определить критерии успеха, в том числе, конечно, в научной работе, во всех обязательствах и обязанностях, связанных с коллекцией, в количестве публикаций, конференций, выставок, упоминаний в СМИ. Надо учесть, что положительные отзывы критиков на выставки в художественных музеях не всегда сопровождаются большим интересом посетителей к этим выставкам.

Для естественно-исторических музеев в качестве критериев успеха были выдвинуты внешнее финансирование научно-исследовательских проектов, полнота коллекции, успешность и новизна публикаций, учебно-научное качество выставок. Местные органы власти измеряют количество посетителей, доход от выставки, успех в массовом образовании, средствах массовой информации, участие в культурной политике и туризме, позиции в досуге. Эти критерии также немаловажны.

Технические музеи работают над проблемой привлечения туристов, разрабатывают социальные и партнерские проекты. Музеи этого профиля больше всего работают со школьниками, предлагают досуговую программу на каникулах, в выходные дни, события с программой посещения недоступных мест промышленной культуры<sup>4</sup>. Успех в данной области является для них важнейшим показателем.

Становится понятным, что на главный вопрос конференции нет универсального ответа. Должны быть критерии успеха и способы его измерить. Эти два вопроса не всегда совпадают и преследуют разные цели, в то время как успех часто измеряется количественными показателями, такими как число посетителей, освещение в СМИ. Критериями успеха служат также научные открытия и успешное взаимодействие. Можно ли измерить успех? С одной стороны, возможно предоставление таких показателей, как количество посетителей, количество научных публикаций, число музейных предметов или количество стороннего

---

<sup>3</sup> См.: Erfolgskriterien für Museen – Ein schwieriges Feld! S. 10.

<sup>4</sup> См.: Erfolgskriterien für Museen – Ein schwieriges Feld! S. 10.

финансирования и спонсорства, т.е. поддающейся проверке информации. С другой стороны, значение такой информации весьма относительно. Даже при рассмотрении числа посетителей, очевидно, что без учета контекстных параметров, таких как географическое положение, площадь экспозиции и многих других, невозможно говорить об успешности. Кроме того, факторами успеха служат спектр образовательных предложений, национальное и международное значение коллекции и музея, что гораздо труднее выразить в цифрах. Однако вопросы о значимости посещаемости для спонсоров и меценатов, а также вопросы интерпретации показателей по-прежнему вызывают большое количество разных мнений и остаются спорными. Обсуждались также значение количественных показателей в сравнении музеев между собой. Некоторые эксперты утверждали, что в силу многих специфических факторов, таких как расположение, масштаб и др., сравнение не может быть проведено. Другие считали, что сравнение может проводиться и де-факто количество посетителей измеримо и сопоставимо.

Таким образом, согласованных критериев, выступающих мерилom успешности музеев, не существует. В настоящее время нет и стандартизированного теста для выявления успешной и качественной музейной работы.

Герда Ридлер, историк искусства и менеджер в сфере культуры, одна из основателей художественного музея Ритгер в Вальденбухе, разработала собственный список критериев успешности художественных музеев.

Ридлер видит опасность в привнесении извне руководящих принципов для оценки музейной работы. Обсуждение критериев успешности музеев, по мнению исследователя, должно проводиться в первую очередь музейным сообществом; в музее должна вестись дискуссия о самых разумных критериях успешности. Ридлер предлагает десять основных критериев успешности.

Во-первых, критерием являются руководящие принципы. Первые пять категорий совпадают со стандартами: (1) миссия и цели (руководящие принципы), (2) спонсорство и финансирование, (3) основные задачи художественных музеев (приобретение, сохранение, изучение и документация, экспонирование, просвещение), (4) музейный менеджмент и (5) квалифицированный персонал. Во-вторых, с точки зрения делового администрирования список критериев успеха был дополнен четырьмя другими категориями: (6) ориентация на посетителей, (7) связи с общественностью и маркетинг, (8) сопутствующие предложения и услуги, (9) связи и сотрудничество.

В-третьих, существует еще критерий из области культурного и музейного менеджмента: (10) ориентация на высокое качество обслуживания. Таковы основные критерии успешности, по Г. Ридлер.

В результате детализации всего получается 28 критериев успешности художественных музеев.

Цели и миссия: (1) миссия и концепция.

Спонсорство и финансирование: (2) достаточные гарантированные финансовые ресурсы для музейной работы; (3) многоканальное финансирование; (4) диверсификация входной платы.

Основные задачи музея:

(а) приобретение и сохранение: (5) уникальность коллекции и ясная концепция коллекции; (6) достаточный бюджет для расширения коллекции; (7) профессиональное хранение;

(б) изучение и документирование: (8) специализированная документация коллекций и высокий уровень исследовательской работы;

(в) экспонирование: (9) привлекательность и количество ежегодных выставок;

(г) просветительская работа: (10) приверженность художественному образованию; (11) разнообразие предложений художественного образования.

Музейный менеджмент: (12) управленческое мастерство; (13) экономическая организация; (14) содействие творчеству, инновациям и улучшению; (15) руководство согласно целям, контролю и оценкам.

Квалифицированный персонал: (16) целевой подбор персонала и кадровая политика.

Ориентация на посетителя: (17) стратегический менеджмент, ориентированный на посетителей; (18) первое впечатление от музея и позитивная атмосфера в целом; (19) дружелюбие и коммуникативные навыки персонала, находящегося в непосредственном контакте с посетителями.

Связи с общественностью и маркетинг: (20) долгосрочный маркетинговый план и инструментарий; (21) объем и качество внешней коммуникации; (22) музей в Интернете; (23) музей как бренд.

Сопутствующие предложения и услуги: (24) специальная музейная архитектура; (25) расположение, местная инфраструктура и доступность; (26) привлекательное музейное кафе и эксклюзивный музейный магазин.

Связи и сотрудничество: (27) партнерство.

Высокое качество обслуживания: (28) ориентация на высокое качество и высокий уровень обслуживания<sup>5</sup>.

Эти критерии успеха не следует понимать как универсальную рекомендацию для всех типов музеев. Они были разработаны специально для художественных музеев определенного масштаба.

Критерии успешности, разработанные для художественных музеев, в значительной степени соответствуют стандартам ИКОМ и Немецкого музейного союза. Стандарты включают в себя восемь пунктов: (1) Постоянная институциональная и финансовая база; (2) Миссия и концепция (в миссии устанавливаются цели; в концепции описываются функциональные, организационные, тематические и финансовые основы деятельности); (3) Менеджмент (в том числе и кадровое планирование, маркетинг и связи с общественностью, фирменный стиль и корпоративный дизайн); (4) Квалифицированный персонал; (5) Приобретение; (6) Хранение; (7) Изучение и документирование; (8) Экспозиционно-выставочная и просветительская деятельность<sup>6</sup>. Основные функции музеев, прописанные в стандартах, соответствуют Этическому кодексу: приобретение, сохранение, изучение, экспонирование и передача. Стандарты стали основой для регистрации музеев.

При оценке музеев и проверке на соответствие стандартам необходимо определить, по каким критериям оценивать музеи, применимы ли одинаковые критерии ко всем музеям. Процесс проверки качества музеев представляет собой процедуру регистрации. Она стала общим

<sup>5</sup> См.: *Ridder G.* Privat gesammelt – öffentlich präsentiert. Bielefeld: Transcript, 2012. S. 168–171.

<sup>6</sup> См.: *Standards für Museen / Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland Kassel.* Berlin. Februar 2006.

местом в зарубежной практике оценки качества. В США аккредитация проводится с 1971 года. В Великобритании она существует с 1988 года и была реорганизована в 2004 году. В 1999 году регистрация была введена в Нидерландах, и она реорганизована по образцу британской системы в 2012 году. В Австрии с 2002 года особо отличившимся музеям вручается «музейный знак качества», а с 2014 года была введена добровольная регистрация музеев на основе соблюдения минимальных стандартов. Ассоциация музеев Швейцарии разработала перечень критериев для музеев, по которым они могут проводить самооценку.

В Германии нет единой системы регистрации. Осуществляется регистрация в трех землях Германии (Рейнланд-Пфальц, Нижняя Саксония и Бремен, Мекленбург-Передняя Померания). Каждая из них выдает музеям, успешно прошедшим процесс регистрации, сертификат и знак качества.

В 2004 году система добровольной регистрации была разработана Музейным союзом Рейнланд-Пфальца. Вначале музеи при помощи анкеты самостоятельно оценивают свою деятельность. Анкета для самооценки включает в себя следующие разделы: (1) «Общие сведения об учреждении»; (2) «Финансовая база»; (3) «Персонал»; (4) «Концепция музея»; (5) «Собрание» (существующая коллекция, концепция и план ее пополнения); (6) «Хранение»; (7) «Документация и изучение»; (8) «Коммуникация» (доступность музея для людей с ограниченными возможностями, связи с общественностью, образовательные мероприятия, рекламная продукция, бесплатные дни, количество выставок, услуги для посетителей)<sup>7</sup>. Союз музеев оказывает поддержку музеям в достижении стандартов для регистрации. Далее оценку проводят коллеги (экспертная комиссия). Кандидаты должны быть в состоянии продемонстрировать: устав; концепцию и цели, а также план действий; надлежащие условия хранения; услуги для посетителей; финансовую базу.

Министерство науки и культуры Нижней Саксонии и Музейный союз Нижней Саксонии и Бремена разработали проект регистрации музеев в 2005 году. С июля 2006 года по август 2007 года был проведен пилотный проект с участием 33 музеев при поддержке Музейного союза Нижней Саксонии и Бремена. В течение семи лет был зарегистрирован 21 музей. Отправной точкой являются стандарты для музеев (под редакцией Немецкого музейного союза и ИКОМ Германии) и определение музея, данное ИКОМ. Чтобы пройти регистрацию, музей должен доказать выполнение условий по следующим направлениям: институциональная и финансовая базы, миссия и концепция, музейный менеджмент, квалифицированный персонал, хранение и учет (приобретение, хранение, исследовательская работа и документация), экспозиционно-выставочная и просветительская деятельность. Участникам предлагается квалифицированная помощь специалистов для целостного анализа, разработки концептуальной основы, а также индивидуальное консультирование, выборочное участие в отдельных разработках, индивидуальная оценка. Процесс регистрации во всех землях схож. Музеям предлагается анкета как инструмент самоанализа. Для участников организуются обязательные семинары, консультации с планом действия. Как итог, музей оценивает независимая комиссия экспертов<sup>8</sup>.

Анкеты Музейного союза Нижней Саксонии и Бремена помимо необходимых критериев содержат также советы и рекомендации для сотрудников музеев.

---

<sup>7</sup> См.: Qualitätsstandards für die Museen in Rheinland-Pfalz / Museumsverband Rheinland-Pfalz e. V. 2013.

<sup>8</sup> См.: Ausschreibung 2015 [Electronic resource] / Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. 21. März 2014. URL:[http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Ausschreibung/Auslobung\\_2015\\_Faltblatt\\_2014\\_03\\_21.pdf](http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Ausschreibung/Auslobung_2015_Faltblatt_2014_03_21.pdf).

Основные требования включают в себя девять пунктов. К основным стандартам ИКОМ Германии добавлены критерии качества сферы услуг, маркетинга и PR.

1. Постоянная институциональная и финансовая база. Сюда включены источники финансирования, статус коллекции и здания музея, наличие и основные положения устава, бюджет.

2. Миссия и концепция музея. Степень интеграции музея в местную/региональную культурную жизнь. Осведомленность коллектива музея и общественности о миссии музея. Разработчики требований предлагают ответить на семь вопросов:

- «Кто мы?» (какова наша миссия);
- «Какими ценностями мы руководствуемся?»;
- Посетители, адресаты, целевые группы: «Кто они?»;
- Цели: «Чего мы хотим достичь?»;
- Навыки: «Что мы умеем делать?»;
- Преимущества: «Что мы предлагаем?»;
- Ресурсы: «На что мы можем опереться, чтобы достичь этих целей?»

Концепция музея должна включать в себя: уставные данные; правовой статус; финансовые источники; миссию; историю и профиль музея; сильные и слабые стороны (коллекции, услуги, персонал, техническое оснащение); основные задачи: приобретение, сохранение, изучение / документирование, экспонирование и коммуникация; концепция экспозиции, концепция дизайна; администрирование и управление; обслуживание, услуги, маркетинг, связи с общественностью; перспективы; проблемы, действия, график принятия необходимых мер, необходимые ресурсы.

3. Музейный менеджмент и персонал. Особое внимание уделяется наличию квалифицированных кадров, дружелюбию и коммуникативным навыкам, волонтерским программам, профессиональному обмену с другими учреждениями.

4. Связи с общественностью и PR.

5. Комплектование. Концепция коллекции и концепция ее пополнения.

6. Хранение. Условия хранения и безопасность. Концепция хранения включает в себя организацию хранения, постоянный мониторинг / контроль, четко определенные обязанности, регулярное обучение персонала.

7. Документация и изучение. Регулярный учет коллекции, наличие картотеки, базы данных.

8. Экспозиционно-выставочная и просветительская деятельность. Основными являются критерии доступности, регулярного анализа аудитории, наличие выставочного плана. Музей должен быть открыт не менее 100 дней в году.

9. Услуги, предлагаемые посетителям<sup>9</sup>.

Участники должны продемонстрировать качественную музейную работу во всех функциональных областях музея. Участие в процессе регистрации является добровольным, регистрация действительна в течение семи лет.

---

<sup>9</sup> См.: Basisanforderungen für die Bewerbung um das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen [Electronic resource] / Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen. Hannover, 2014. URL: [http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Fragebogen/Basisanforderungen\\_2015.pdf](http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Fragebogen/Basisanforderungen_2015.pdf).

В 2009 году Музейный союз Мекленбурга-Передней Померании разработал список из шести критериев: тема музея, собрание, финансовое обеспечение, место в музейном ландшафте, экспозиционно-выставочная деятельность, музейная работа. Идея заключается в том, что музеи для регистрации проводят «самооценку», отвечая на вопросы анкеты. Анкета состоит из тем, каждая из которых включает баллы 3, 2, 1 или 0. Соответственно, чем выше балл, тем выше качество<sup>10</sup>.

Итак, можно сформулировать основные выводы. В Германии разработаны и опубликованы стандарты. Критерии успешности обсуждаются общественностью. Они не определены, спорны и сильно зависят от контекста. Критерии качества музейной работы выявляются при регистрации музеев и в разных землях разнятся. Регистрация проводится на добровольной основе. Первым и важнейшим пунктом является самоанализ музея, самостоятельное выявление сильных и слабых сторон. Для этого используются анкеты, разрабатываемые музейными союзами. Далее проводится обучение, оказывается квалифицированная помощь в устранении недочетов. И уже только на завершающем этапе музей осматривает экспертная комиссия. Регистрация осуществляется общественными профессиональными организациями – Музейными союзами. Все нормативные акты имеют рекомендательный характер, прохождение регистрации добровольное. Каждый прошедший регистрацию музей получает знак качества. Этот «знак признания» среди профессионального сообщества, безусловно, можно считать еще одним критерием успешности работы музея.

#### Список источников и литературы

1. Ausschreibung 2015 [Electronic resource] / Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. 21. März 2014. URL: [http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Ausschreibung/Auslobung\\_2015\\_Faltblatt\\_2014\\_03\\_21.pdf](http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Ausschreibung/Auslobung_2015_Faltblatt_2014_03_21.pdf).
2. Basisanforderungen für die Bewerbung um das Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen [Electronic resource] / Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen. Hannover, 2014. URL: [http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Fragebogen/Basisanforderungen\\_2015.pdf](http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Fragebogen/Basisanforderungen_2015.pdf).
3. Erfolgskriterien für Museen – Ein schwieriges Feld! // Bulletin – Deutscher Museumsbund e.V. 2/2007. S. 1–10.
4. Museums-Evaluierung Mecklenburg-Vorpommern / Museumsverbandin Mecklenburg-Vorpommern. V. 2009.
5. Museumsgütesiegel Niedersachsen und Bremen erforderliche Konzepte (Inhalt und Umfang) [Electronic resource] / MVNB. 2014. URL: [http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Pflichtkonzepte\\_2014\\_05\\_22.pdf](http://www.mvnb.de/fileadmin/data/public/registrierung/Pflichtkonzepte_2014_05_22.pdf).
6. Oertzen Susanna von. Abschlussbericht über das Pilotprojekt Museumsregistrierung in Niedersachsen und Bremen 2006–2007 / Susanna von Oertzen. Hannover, Februar 2008.
7. *Ridler G.* Privat gesammelt – öffentlich präsentiert / Gerda Ridler. Bielefeld: Transcript, 2012. S. 168–171.
8. Standards für Museen / Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland Kassel. Berlin, Februar 2006.

---

<sup>10</sup> См.: Museums-Evaluierung Mecklenburg-Vorpommern / Museumsverbandin Mecklenburg-Vorpommern. V. 2009.

9. Qualitätsstandards für die Museen in Rheinland-Pfalz / Museumsverband Rheinland-Pfalz e. V. 2013.
10. Официальный сайт Музейного союза Рейнланд-Пфальца. URL: <http://www.museumsverband-rlp.de/startseite.html> (дата обращения: 05.11.2014).
11. Официальный сайт Музейного союза Нижней Саксонии и Бремена. URL: <http://www.museumsregistrierung.de/> (дата обращения: 05.11.2014).
12. Официальный сайт Музейного союза Мекленбурга-Передней Померании. URL: <http://www.museumsverband-mv.de/> (дата обращения: 05.11.2014).
13. Официальный сайт ИКОМ Германии. URL: <http://www.icom-deutschland.de/> (дата обращения: 05.11.2014).
14. Официальный сайт Немецкого музейного союза. URL: <http://www.museumsbund.de/> (дата обращения: 05.11.2014).

**В. Ю. Дукельский, А. А. Нефедова**

## **Стандарты как ориентир и средство повышения статуса музеев Франции**

Во Франции вся деятельность по выработке, распространению и постепенному внедрению в практику стандартов музейной деятельности развивается в контексте достаточно сложно выстроенной культурной политики. В условиях децентрализации управления сферой культуры и предоставления регионам значительной самостоятельности в принятии решений и вопросах финансирования проблема стандартов приобретает особое значение.

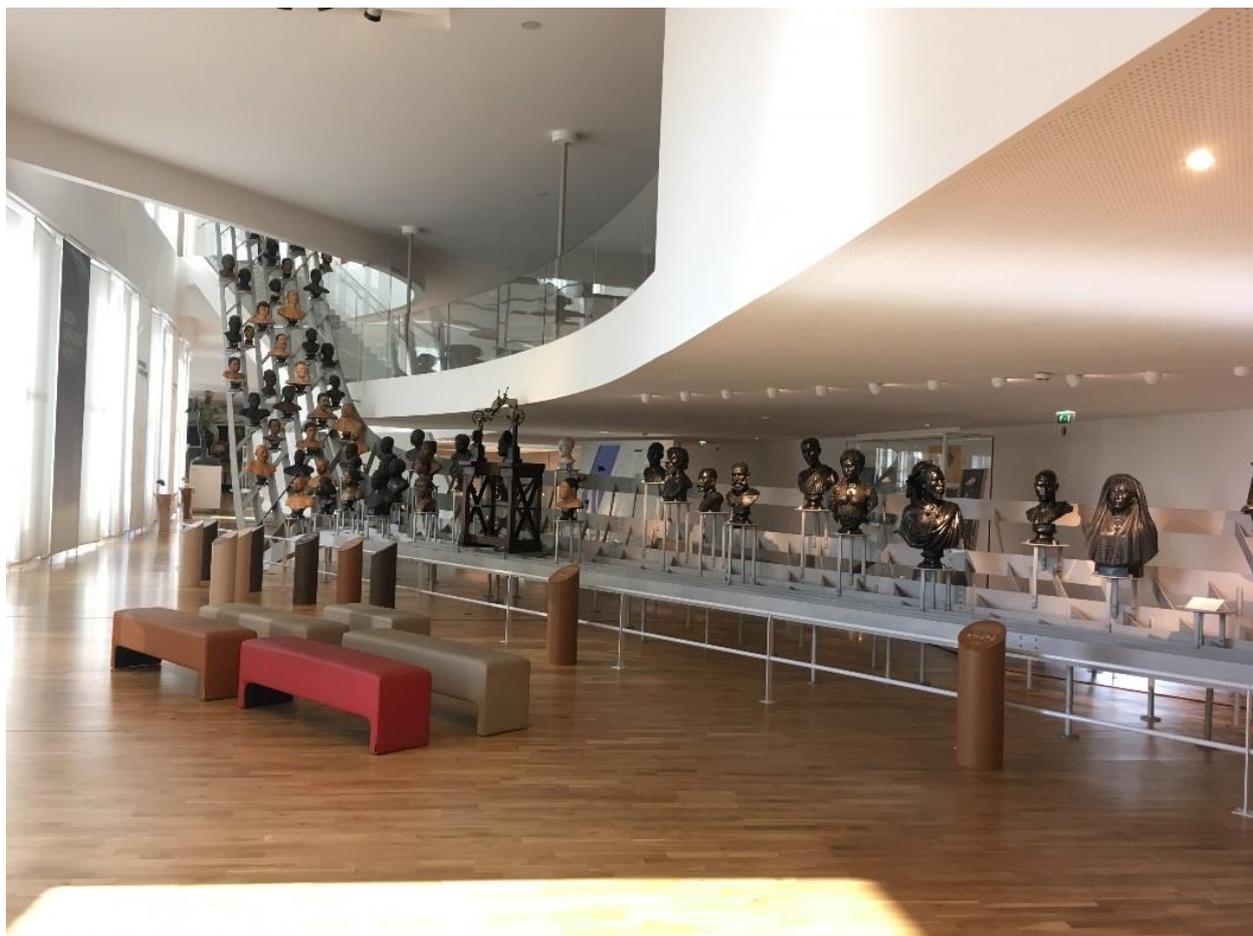
Необходимость удержать единство культурного пространства и сохранить достигнутый в центре профессиональный уровень музейной деятельности вынуждает относиться к вопросам распространения и внедрения стандартов с большим вниманием и одновременно с осторожностью. Поэтому врачебный принцип «не навреди» ставится во главу угла, и стандарты зачастую внедряются незаметно, как бы исподволь, в процессе совершенствования текущей работы и внедрения принципов стратегического планирования.

Закономерно, что в такой ситуации они имеют рекомендательный характер и преподносятся не в виде указаний, а в форме методической помощи, консультаций, подсказки более опытных музейщиков начинающим или помощи «столичных специалистов» провинциальным коллегам. Отсюда проистекает и чрезвычайная детализация показателей, пошаговое описание содержания и последовательности действий, словом, предлагается некая матрица, которую остается только наложить на деятельность того или иного музея.

Во многом французский опыт разработки и, особенно, внедрения музейных стандартов напоминает обучение или повышение квалификации, и такой подход может оказаться полезным для отечественной музейной практики. Парализующий страх перед «указаниями сверху», «требованиями начальства» и «грядущими проверками исполнения», следствием которого неизбежно становятся неприятие стандартов в той или иной форме и уклонение от их внедрения под разными предлогами, может быть легко преодолен в неконфликтной, хотя, конечно, и неидеальной, позиции «учителя и ученика». По прошествии некоторого времени стандарты-подсказки начинают восприниматься музеем-реципиентом как собственные достижения, в каком-то смысле приватизируются.

Как во всяком обучении, впереди маячит некий приз в виде повышения статуса, различных льгот и преимуществ. Поэтому стандарты в музейном деле Франции и в реальном управлении музеями больше всего напоминают дорожную карту. Они как бы прокладывают путь, предлагают маршрут, по которому музей должен двигаться, чтобы достичь определенного статуса. Обратимся к основным вехам на этом пути, но до этого опишем, хотя бы в первом приближении, общую ситуацию с музеями Франции.

Из 9000 французских музеев только 33 считаются государственными (национальными) и напрямую подчиняются Министерству культуры. Помимо этого 1218 музеев классифицированы или, как мы сказали бы, сертифицированы и получили статус «музей Франции». Эти музеи находятся в ведении Дирекции музеев Франции (*La direction des Musées de France* – DMF), которая является структурным подразделением Дирекции по культурному наследию (*La Direction générale des patrimoines*).



*Музей человека, Париж, Франция*

Статус «музей Франции» был утвержден государством 4 января 2002 года. Такие музеи имеют преимущество в получении научной, технической и финансовой помощи от государства. Этот статус может быть предоставлен государственному музею, корпорации или даже музею, принадлежащему частному лицу, если он работает на некоммерческой основе.

Заявка на получение этого престижного статуса подается в добровольном порядке по инициативе заявителя. Соответственно, звание «музей Франции» присваивается по запросу музея или по запросу владельца коллекции решением министра культуры после его консультации с Высшим советом музеев Франции. Заявки принимает Региональная дирекция по культуре Бретани.

Вместе со званием «музей Франции» учреждение получает специальный логотип, который считается своего рода знаком качества для музеев. Этот логотип разработан Министерством культуры и массовых коммуникаций. Логотип используется на дорожных указателях наравне с уже существующими указателями для примечательных исторических памятников.

Статус «музей Франции» согласно закону распространяется на всё музейное собрание, сохранение и презентация которого отвечает интересам общества. Иными словами, статус «музей Франции» получают одновременно и музейные коллекции, и учреждение, которое их хранит, пополняет и использует. Постоянные коллекции музеев Франции должны состоять на учете и являются неотчуждаемыми. При этом музей может непосредственно подчиняться местной власти: муниципалитету, коммуне, ведомству или региону.

Фактически стандарты вырастают из общих требований и функций музея и имеют в качестве первичной цели отделение «плевел от пшеницы»: отсеечение разного рода парамузеевских образований и выставочных центров, а также стимулирование музеев к развертыванию полного цикла производственной деятельности.

По закону для «музеев Франции» существует несколько общих обязательных требований. Прежде всего, музей должен иметь постоянные коллекции. Миссия «музеев Франции» состоит в том, чтобы сохранять, реставрировать, изучать и обогащать свои коллекции, делать их доступными для широкой публики.

«Музеи Франции» должны разрабатывать и проводить образовательные и просветительские мероприятия для обеспечения равного доступа к культуре. Свою научную деятельность «музеи Франции» должны направлять на развитие знаний, а результатами исследований должны вносить свой вклад в науку, как в профильную, так и в музееведческую.

Еще одним требованием является наличие научного руководителя, который организует и направляет научные исследования, осуществляемые музеем. Фактически речь идет о достаточно жестком профессиональном стандарте. Научный руководитель должен происходить из регионального или национального культурного сообщества и занимать должность хранителя – консерватора музея или, по крайней мере, его заместителя. Он может руководить научной работой, а фактически управлять как одним музеем, так и сетью музеев.

Музей должен в обязательном порядке иметь образовательный отдел. При этом не важно, располагает он собственным отделом или обслуживается общей для сети музеев службой.

Естественно, что неизменным требованием является наличие в музее Книги поступлений. В музейных стандартах инвентаризации ей уделяется особое внимание как главному инструменту по организации учета и сохранения наследия.

Перечисленные требования являются обязательными условиями для получения статуса «музей Франции». Однако их лишь с определенной долей условности можно считать стандартами, скорее они относятся к категории нормативов музейной работы.

К сожалению, недостаточно четкое различие нормативов и стандартов имеет место не только во Франции – в российском музейном менеджменте оно проявляется в куда большей степени. Между тем, различия здесь существенны и принципиальны. Нормативы отражают обязательный объем практик, делающих учреждение собственно музеем. Они имеют императивный характер и фиксируют, с одной стороны, соответствие установленным требованиям, а с другой – достижение музеем определенного уровня. Последнее особенно важно, поскольку указывает на связь нормативов с уже пройденными этапами развития. Нормативы раз и навсегда установлены – они являются общепринятой нормой. Напротив, стандарты всегда нацелены в будущее: они подвижны, их набор постоянно расширяется, пополняется, изменяется. Стандарты формируют образ желаемого будущего и показывают уровень, который со временем может быть достигнут. Таким образом, стандарты относятся к сфере проектирования; они обеспечивают качественное совершенствование музейной деятельности и, подхватывая передовые практики, прокладывают тем самым дорогу в завтрашний день.

Современный музей уже не может позволить себе просто существовать, функционируя в раз и навсегда заданном режиме. Он должен постоянно задумываться о своем призвании, развитии своих коллекций, своей роли в обществе, своем месте в локальной, национальной и международной жизни. Для ответов на все эти вопросы каждому французскому музею предлагается разработать и принять в качестве ведущего документа официальную

Концепцию научной и культурной деятельности (*Projet scientifique et culturel*) – это стратегический документ, который позволяет определенным образом выстраивать политику музея на достаточно длительный срок. Концепция музея служит общим ориентиром для всех сотрудников, является инструментом управления и основой для принятия управленческих решений. Разработка Концепции, ее официальное принятие и следование ей в работе может рассматриваться в качестве стандарта.

Прежде всего, в Концепции должны быть отражены миссия музея и основные приоритеты его работы. Концепция выстраивается на основе комплексного анализа роли музея и его средового контекста, а также на основе выявленных требований и ожиданий адресатов деятельности музея, которыми являются власть, общество и партнеры.

Задача разработки Концепции научной и культурной деятельности возлагается на руководителя музея, однако привлечение к этой работе сотрудников из разных отделов музея рассматривается в качестве желательного и даже обязательного условия. Все сотрудники, а также музейные партнеры должны быть информированы о ходе подготовки Концепции.

Концепция музея может быть написана в любой момент жизни музея для обоснования и публичного предъявления основных направлений его развития. Принимается Концепция на срок не более пяти лет.

В значительной мере именно Концепция может рассматриваться как инструмент внедрения высоких стандартов музейной деятельности. Подобный подход нов и непривычен для отечественной музейной практики, поскольку в России концепция музея рассматривается, скорее, как средство создания индивидуального неповторимого образа музея, чем как инструмент стандартизации. Однако налицо и совпадение, поскольку и у нас концепция выступает как основание для достижения нового, более высокого качества работы.

Министерство культуры Франции издало рекомендательные стандарты, касающиеся разработки Концепции научной и культурной деятельности музея.

Прежде всего, подробно расписан сам процесс подготовки Концепции, подобно тому, как это делается при разработке, скажем, брендов и логотипов коммерческих фирм, новых продуктов, выводимых на рынок, и т.п. Этапы создания Концепции музея выглядят следующим образом.

1. Обдумывание и консультации (*réfléchir et consulter*). Помимо сотрудников музея следует подключать к работе его существующих и потенциальных партнеров, а также экспертов. Разработка Концепции дает прекрасную возможность создать и укрепить партнерские отношения.
2. Обозначение целей. На нескольких страницах должен быть представлен набор основных целей музея. Перечень целей необходим при промежуточной проверке хода реализации Концепции, определении правильности избранного пути и соответствия ему предпринимаемых действий.
3. Составление окончательного варианта Концепции научной и культурной деятельности.
4. Официальное утверждение Концепции вышестоящей организацией или учредителем (Департамент музеев Франции, Региональная дирекция культуры и проч.)

Несмотря на то что Концепция научной и культурной деятельности уникальна и делается специально для определенного музея, методика ее создания и структура практически одинаковы. Дирекция музеев Франции предлагает таблицу с вопросами, ответы на которые помогут сотрудникам при разработке Концепции. Миссия и цели музея, его функции и

ресурсы перечислены в таблице. Для каждой музейной функции в таблице приведены следующие параметры или графы: анализ реальности, диагностика, концепция.

За этой триединой формулой скрывается глубокий смысл, хотя и в данном случае имеет место заимствование и даже некоторое подражание коммерческому маркетингу. Благодаря диагностике музей получает возможность не только оценить качество предоставляемых услуг, но и увидеть перспективы изменения (роста или спада) спроса на них. Это открывает путь к стратегическому планированию и освоению музеем определенного сегмента рынка. Таким образом, таблица представляет значительный интерес, поскольку речь здесь идет и о стандартах, и о параллельной оценке качества музейной работы.

Анализ реальности при подготовке Концепции осуществляется на основе объективных данных. Это необходимая стадия разработки, которая учитывает деятельность музея по всем направлениям. В ходе анализа рассматривается нынешнее положение музея, но при этом для сравнения и выявления динамики берутся также данные за последние 3–5 лет.

Отсюда открывается прямая дорога к стандартам, их серьезному обоснованию, а затем и выработке.

Центральная колонка «Диагностика» дополняет анализ настоящего критической оценкой. Устраивает ли сложившаяся ситуация коллектив музея? Какие имеются ресурсы, сильные и слабые стороны музея? Что являются угрозой для музея (конкуренция, загрязнение окружающей среды и т.д.), а что – его возможностями? Могут ли имеющиеся ресурсы помочь выполнению конкретных задач? Этот анализ позволяет: наметить перспективы, предусмотреть возникающие сложности, определить приоритеты и в конечном счете выйти на проектные предложения, складывающиеся в концепцию развития музея. Фактически это очень близко к применяемому у нас SWOT-анализу.

Правая колонка посвящена непосредственно плану музейной концепции. Согласно расставленным приоритетам план фиксирует будущие направления деятельности и очерчивает круг целей, к которым следует стремиться.

Вопросы в таблице подразделяются на несколько больших тем, в которые входит анализ внешних факторов, анализ музейных коллекций (в том числе учет, хранение и комплектование), анализ посетителей.

Таким образом, в музейном деле Франции стандарты предполагают прежде всего наличие определенных программных документов, в которых они зафиксированы. При этом, поскольку эти документы создаются самим музеем, хотя и по предложенной «сверху» модели, сами стандарты оказываются результатом свободного выбора. В то же время благодаря имеющимся рекомендациям удерживается профессиональная рамка и ненавязчиво задается достаточно высокий уровень музейной деятельности.

Особо следует остановиться на стандартах приема посетителей. Они тоже излагаются в документах программно-проектного характера. Научная программа маршрута посещения музея (*la programmation du parcours de visite*) состоит из разработки программы, описывающей, как музейная коллекция будет представлена в постоянной экспозиции. Эта программа разрабатывается научным сотрудником, ответственным за музейную коллекцию (*le responsable scientifique des collections*).

Программа маршрута посещения включает в себя его организацию и содержит план презентации коллекции или ее части в рамках визита в музей. В этот план входят предложения по интерпретации коллекции через выбор основных экспонатов и формы их

представления. Этот подбор экспонатов не ставит перед собой цель показать посетителю сразу всё, а, напротив, является содержательным и во многом концептуальным. Программа маршрута посещения позволяет музею выработать свой характер и индивидуальность, стать оригинальным.

Разработка программы основана на научных знаниях и изучении коллекции; при этом учитываются, разумеется, и мнение посетителя как музейного адресата.

Предварительно предлагается решить ряд вопросов.

- Есть ли связь между архитектурой и стилистикой здания, с одной стороны, и коллекцией – с другой, и если да, то как эту связь выявить и сделать нагляднее?
- Какие коллекции являются наиболее представительными и в чем состоят их сильные стороны?
- Что планирует сказать музей своими коллекциями, какие мысли предполагается донести до публики?
- Какие вопросы могут возникнуть у посетителей при осмотре экспозиции?
- Какова целевая аудитория музея и как учесть ее пожелания?
- В каком формате (эстетическом, образовательном, игровом) будет проходить осмотр экспозиции?

На самом деле все эти вопросы при всей их практичности как раз и ориентируют на достижение высоких стандартов обслуживания. Если их переформатировать, то получится целая цепочка стандартов, включающая помимо обязательного изучения музейного собрания, анализа аудитории и выбора методики организации показа еще и создание сценария.

Написание сценария входит в обязательном порядке в разработку программы посещения. Сценарий отвечает за последовательность маршрута по экспозиции, который может быть построен по хронологическому, тематическому или стилистическому принципам. Маршрут может быть составлен также по областям знаний или отделам музея – художественный, археологический, этнографический и т.д.

Кроме того, сценарий маршрута включает в себя описание отобранных экспонатов. Выбранные предметы в документе идут в порядке их представления в экспозиции. Каждый экспонат сопровождается краткой информацией, которая записывается в форму таблицы: название (если необходимо, то также автор и дата), инвентарный номер, высота, ширина, глубина, диаметр, вес, материал, техника и фото. В таблицу также вносятся условия по хранению (освещение, климат, безопасность) и особые ограничения по экспонированию (предельно допустимые сроки экспонирования). Таким образом, можно говорить и о сценарии как стандарте, и о стандартной структуре документа, его отражающего.

Наибольшую сложность с точки зрения установления и внедрения стандартов представляет сфера техническая, обеспечивающая комфортность и качество посещения. Оно и неудивительно, если учесть сколь стремительно меняется арсенал технических средств. Еще недавно во французских музеях большое внимание уделялось стандарту по аудиогидам. Стандартом являлось само по себе наличие в музее аудиогидов, которые можно было закупить или арендовать у партнера в зависимости от количества посетителей за год. Если посещаемость музея оказывалась более 600 тысяч человек, то партнер брал на себя все расходы и платил музею процент от оборота. Сегодня наличие приложений к гаджетам отодвинуло аудиогиды на второй план, и стандартом быстро становится именно возможность скачать себе приложение заранее или непосредственно в музее. Однако необходимость

соблюдения дифференцированного подхода к разным аудиториям при разработке содержания приложения (тоже стандарт) осталась. Как и в случае использования аудиогuida, формирующийся стандарт требует создания нескольких версий, а также учета языкового разнообразия посетителей (сегодня это не менее пяти иностранных языков).

В рекомендации Министерства культуры по аудиовизуальному оборудованию входят сегодня и стандарты для музейных мультимедийных программ.

Помимо этого, Министерство культуры Франции издало целый набор рекомендательных стандартов (*Muséofiches*), касающихся следующих сфер музейной жизни.

- Безопасность – охрана, механическая защита, видеонаблюдение, централизованные системы сигнализации, защита от кражи и нанесения ущерба музейным объектам.
- Экспозиционное оборудование – витрины, этикетки, доступность экспозиции, комфорт посетителя.
- Климат – влажность и температура, климатический режим.
- Освещение – лампы галогеновые, флюоресцентные, системы освещения.
- Безопасность разовых мероприятий – временные выставки, регулирование наплыва посетителей, противопожарная безопасность.

В целом проблема внедрения музейных стандартов решается во Франции в контексте общей направленности культурной политики. Стандарты призваны обеспечить развитие межмузейных связей и сохранение профессионального уровня в рамках децентрализации управления сферой культуры.

Французская система деления музеев на основе их подчиненности имеет много общего с российской. Однако она допускает возможность перехода из одной группы в другую как формы признания возросшего качества деятельности, а не только богатства музейного собрания или уникальности недвижимых памятников. Именно здесь и начинается разговор о стандартах как требованиях к качеству работы и предоставляемых посетителям услуг.

Анализ основных инструктивных и программных документов, вышедших в основном из стен Министерства культуры Франции и отчасти из региональных дирекций, наглядно демонстрирует особенности французского подхода к вопросу распространения и внедрения стандартов музейной работы. Многие стандарты имеют рекомендательный характер и служат скорее ориентирами для повышения уровня и качества деятельности, чем предписаниями сверху.

Как уже говорилось, в значительной степени предлагаемые нормы и стандарты в своей совокупности представляют собой некое подобие дорожной карты, помогающей проложить маршрут и выстроить стратегию перехода музея на более высокую ступень.

Особо следует отметить то внимание, которое уделяется самооценке, рефлексии музеев по поводу собственной деятельности. Неслучайно заметная часть методических материалов подается в форме вопросов и ответов, анкет и таблиц, которые следует заполнить. Очевидно, что самоанализ признается важнейшим элементом процесса стандартизации.

Стандарты во Франции охватывают все стороны музейной работы – от научных исследований до квалификационных характеристик персонала и руководства музея, – однако важнейшей и особо примечательной чертой французской практики разработки стандартов музейной деятельности следует считать распространение их на сферу проектирования. При этом речь идет не только об экспозициях и выставках, но и о проектировании музея в целом и всех без исключения направлений его работы. Именно в музейном проектировании

потребность в общепризнанных стандартах-ориентирах ощущается особенно остро, и без них невозможно его становление в качестве эффективной технологии создания и развития музеев.

Итак, выводы.

1. Практика стимулирования музеев к внедрению стандартов работы может быть применена в отечественных музеях при условии ее детальной разработки и публичности.
2. Разделение Концепции музея на научную и культурную части и использование ее в качестве основного механизма стандартизации музейной деятельности имеет значительные перспективы.
3. Распространение стандартов должно быть теснейшим образом увязано с решением проблем оценки эффективности работы музея.
4. Внедрение стандартов невозможно без налаживания системы самооценки, осуществляемой музеем на добровольных началах и с достаточной регулярностью.

### **Список источников и литературы**

1. L'appellation Musée de France. URL: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Protections-labels-et-appellations/L-appellation-Musee-de-France>.
2. Muséofiches. URL: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-secteurs/Musees/Documentation/Museofiches>.

## И. А. Гринько

### Стандарты как основа музейной сети Италии: музейные стандарты Эмилии-Романьи



Музей кукол и других игрушек, Равенна, Италия

Италия – пятая страна в мире по посещаемости туристами и четвертая по прибыли, получаемой с этой отрасли экономики. Приблизительный годовой доход от туризма составляет 39,6 млрд евро, или 44,9 млрд долларов США. Общий вклад от туризма в ВВП страны составляет 13%, а туристическая отрасль формирует 11,7% всех рабочих мест<sup>1</sup>. Всего в 2017 году Апеннинский полуостров посетили 58 млн иностранцев – это пятый результат в мире по числу прибытий иностранных туристов. Во многом именно туристическая отрасль позволила Италии сохранить стабильность после финансового кризиса 2008 года.

Очевидно, что туристическая привлекательность Италии обусловлена ее огромным историко-культурным потенциалом, который формировался тысячелетиями. На территории страны расположено около 500 тысяч

архитектурных памятников, среди которых 40 тысяч замков, 1900 археологических парков и более 5 тысяч музеев. На их содержание из бюджета ежегодно уходит почти 2,5 млрд евро. При этом в сфере реализации этого потенциала Италия испытывает проблемы, схожие с российскими: богатейшее историко-культурное наследие очень плохо используется для привлечения туристических потоков и их монетизации. Это было отмечено не только музеологами (Хадсон, 1984), но и экономистами. Согласно данным Всемирного экономического форума, в 2013 году Италия заняла лишь 26 место в Индексе конкурентоспособности путешествий и туризма (ТТСИ), однако к 2017 году она переместилась уже на 8 позицию<sup>2</sup>.

Одним из способов исправить ситуацию стало введение стандартов музейной деятельности. В 2000 году Министерство культурного наследия и культурной деятельности Италии (*Ministero per i Beni e le Attività Culturali*) выпустило «Акт о следовании научно-техническим критериям и стандартам деятельности и развития музеев» (*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*). Документ составлялся несколькими рабочими группами, куда входили представители Министерства, региональных ведомств, отвечающих за наследие, сотрудники научных институтов и самих музеев. Кроме того, с ними работали другие заинтересованные структуры – от высших учебных заведений до корпуса carabinieri.

Сам стандарт делится на две части: обязательная (минимум) и рекомендательная; при этом сами стандарты занимают лишь 1/4 от общего объема текста. Каждый стандарт соответствует общегосударственным юридическим нормам либо должен соответствовать уставным

<sup>1</sup> См.: Travel & tourism economic impact 2018, Italy. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/italy2018.pdf>.

<sup>2</sup> См.: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

документам самого музея. Таким образом, соответствие стандартам в основном сводится к соответствию юридическим и техническим нормам.

Документ затрагивает восемь основных сфер музейной деятельности:

- юридический статус – наличие устава и регламента (в письменном виде), в котором, в частности, должна содержаться информация по следующим вопросам: форма управления, миссия музея, структура финансирования, основные принципы работы с коллекциями и посетителями;
- финансовая база – музеем должна соблюдаться финансовая прозрачность, строгая отчетность и соответствие финансовой деятельности целям музея;
- музейное здание – здание музея должно быть адекватно его задачам и функциям. Оно должно быть вместительным, доступным и функциональным с точки зрения размещения коллекций, работы персонала и циркуляции посетителей;
- персонал – музей обязан определить основные функции своих работников, правильно организовать их труд и соблюдать их права;
- безопасность – музей должен обеспечивать безопасность коллекций в штатных ситуациях и при несчастных случаях, безопасность персонала и посетителей, а также экологическую безопасность региона;
- коллекционный менеджмент – музей должен соблюдать следующие правила работы с коллекциями: хранение и консервация, неотчуждаемость, ведение документации, предъявление на постоянных и временных экспозициях, доступность для исследователей;
- взаимоотношения с посетителями и соответствующие сервисы – обеспечение доступа в экспозиционные пространства, консультации, научная и культурная активность, информирование публики о запланированных событиях;
- музей и территория – сохранность памятников на территории музея, их интерпретация и доступность.

В документе предусмотрены также процесс сертификации (в конечном счете ведущий к аккредитации) и разработка промежуточных документов (анкеты, отчеты и т.п.). Общий объем составляет 221 страницу.

Именно на базе общегосударственного стандарта были разработаны и региональные музейные стандарты. В качестве наиболее яркого примера использования системы стандартов можно взять музеи Эмилии-Романьи.

Эмилия-Романья – третий по экономике регион в Италии и первый по качеству жизни. Область является одной из самых привлекательных для туристов: только в 2017 году сюда прибыло более 12,8 млн туристов<sup>3</sup>. Однако, несмотря на это, перед регионом стояла важная задача диверсификации туристического предложения. Причина заключается в том, что большая часть туристов концентрируется на знаменитом пляжном курорте Римини, а разница в количестве посещений между зимними и летними месяцами могла быть десятикратной (Statistiche, 2013). В силу данных обстоятельств требовалось не только улучшить музейную деятельность путем ее стандартизации, но и привлечь дополнительное внимание к музейной сети региона.

Инициатива в данном случае исходила от правительства региона, которое в 2010 году включило подтверждение стандартов качества для библиотек, научных архивов и музеев в

---

<sup>3</sup> URL: <http://www.bo.ibimet.cnr.it/attivita/progetto-electro-tour/t2-tourist-mobility-report-emilia-romagna-region>.

статью 10 регионального законодательства, посвященную «нормам регулирования библиотек, исторических архивов, музеев и культурного наследия». Данная инициатива касалась только муниципальных и частных музеев. Этому предшествовала долгая работа по подготовке музейных кадров. Помимо издания дидактических материалов, были проведены многочисленные семинары: по основам законодательства (2004–2005); работе с посетителями (2005); проблемам хранения и непрерывного образования (2005); музейной коммуникации (2011).

Согласно этому документу музеи были обязаны пройти региональную аккредитацию по восьми направлениям, которые в целом совпадают с общегосударственным стандартом, а именно:

- юридический статус;
- финансовая структура;
- безопасность и охрана;
- персонал;
- менеджмент коллекций;
- охрана наследия (консервация, документация и исследования);
- обслуживание посетителей;
- работа с местным сообществом.

Однако созданием стандартов работа по повышению эффективности и узнаваемости музейной сети не ограничилась. Каждый из музеев, прошедших аккредитацию, получал своеобразный знак качества, который размещается у входа в музей, что означает его соответствие стандартам работы, а также включенность в музейную сеть региона. Логотип знака «Качественный музей» был создан путем открытого конкурса с привлечением молодых художников и дизайнеров, что также стимулировало культурную жизнь в регионе. В логотипе заключено множество контекстов: и отсылка к девяти музам, подчеркивающая разнообразие тематики музеев, входящих в сеть, и региональная особенность – в состав Эмилии-Романьи входит именно девять провинций. В результате стандарт стал основой для создания региональной музейной сети, которая получила свой собственный уникальный бренд, единую систему информационной поддержки и единые стандарты качества, что также важно для посетителей. По итогам работы был издан специальный сборник, куда вошла краткая информация обо всех музеях, прошедших аккредитацию (*Museo di qualità*, 2012). Характерно, что каждый музей представлен в этом каталоге на основании интервью с его директором.

В итоге уже за первые два года работы программы аккредитацию прошли 137 из полутысячи находящихся в регионе музеев. Процедура аккредитации по-прежнему открыта для всех музеев региона. Необходимо отметить, что Эмилия-Романья не является исключением в вопросе создания региональных стандартов – так, в 2011 году были официально одобрены стандарты музейной деятельности для соседнего Пьемонта (*Standard di qualità*, 2012).

## Список источников и литературы

1. Хадсон К. Влиятельные музеи. Новосибирск, 2001.
2. Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei. URL: [http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746324517\\_2616\\_allegato1.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746324517_2616_allegato1.pdf).

3. Museo di qualità. 2012. URL: [http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/I/libri/pdf/Quality\\_Museums\\_2012.pdf](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/I/libri/pdf/Quality_Museums_2012.pdf).
4. Standard di qualità nei musei piemontesi. URL: <https://enricaferrero.it/standard-di-qualita-strutture-e-sicurezza/>.
5. Statistiche sul movimento turistico regionale. URL: <http://imprese.regione.emilia-romagna.it/turismo/doc/documenti/statistiche-sul-movimento-turistico-regionale>.

**А. А. Нефедова**

## **Деятельность Ассоциации швейцарских музеев в области стандартизации музейной работы**

Особенность музейного мира Швейцарии обусловлена государственным устройством страны. Швейцарская Конфедерация – это федеративное государство, т.е. союз 26 автономных кантонов, которые различаются между собой по размеру, плотности населения, географическим характеристикам и языку. Каждый кантон имеет свою конституцию, свое правительство, свой парламент, свои суды и свои законы, т.е. обладает всеми правами самоуправления, за исключением тех, что являются прерогативой федерального правительства. В качестве посредника между кантонами выступает Конференция кантональных правительств. В состав единых федеральных органов власти входят семь департаментов, которые являются аналогами министерств.

Департаменту внутренних дел подчиняется Федеральное ведомство культуры, которое несет ответственность за всю сферу культуры на федеральном уровне. В частности, оно отвечает за проведение национальных культурных мероприятий, разработку федерального законодательства, сохранение культурного и природного наследия. При этом решение культурных вопросов регионального уровня Федеральное ведомство культуры оставляет за кантонами, учитывая культурное и языковое многообразие страны.

Федерального органа, координирующего работу всех музеев Швейцарии, не существует. Его роль в какой-то мере играет созданная в 1966 году Ассоциация швейцарских музеев (*Association des musées suisses*)<sup>1</sup>, в которую входят также музеи Княжества Лихтенштейн. На данный момент она включает в себя более 750 учреждений.

Ассоциация швейцарских музеев призвана продвигать и защищать интересы музеев. Она выступает посредником в диалоге между музеями, властью и общественностью, транслируя позицию музеев в отношении культурной политики, и способствует распространению информации о результатах деятельности музеев путем издания Музейного гида. Кроме того, совместно со Швейцарским комитетом Международного совета музеев (ИКОМ) Ассоциация является своеобразным координационным центром по организации Международного дня музеев в Швейцарии.

Особо стоит отметить работу Ассоциации швейцарских музеев по сбору и анализу статистических данных<sup>2</sup>. С 1999 года Ассоциация ведет статистику посещаемости швейцарских музеев. Статистические данные она получает от музеев и музейных учреждений на добровольной основе. В 2013 году статистические сведения Ассоциации предоставили 737 из 1107 музеев страны (т.е. 67%). При этом точными данными располагали только 93% музеев, остальные же оперировали приблизительными цифрами, поскольку вход в них свободный и плата не взимается. Музеи ведут статистику посещаемости по различным возрастным категориям посетителей, при этом особое внимание уделяется детям и подросткам. Также предоставляется информация о численности бесплатных посещений и количестве рабочих дней музея.

---

<sup>1</sup> См.: ASSOCIATION DES MUSÉES SUISSES AMS [Electronic resource] // Museums.ch – La plate-forme des musées en Suisse. Zurich, 2012–2014. URL: <http://www.museums.ch/fr/service-fr/ams/> (date of access: 12.11.2014).

<sup>2</sup> См.: FRÉQUENTATION DES MUSÉES SUISSES [Electronic resource] // Museums.ch – La plate-forme des musées en Suisse. Zurich, 2012–2014. URL: <http://www.museums.ch/fr/%C3%A9tudes/statistique.html> (date of access: 12.11.2014).

Статистические данные о посещаемости музеев стали систематически публиковаться и анализироваться с 2006 года. Отчет, который ежегодно представляет Ассоциация, адресован не только музеям, но также власти и общественности. Каждый отчет начинается с разъяснения особенностей ведения статистики. В отчете музеи различаются по профилю и по объему посещаемости. Затем идет анализ числа посетителей в зависимости от профиля музея и его географического положения. В отчете показано процентное соотношение посещений музеев разного профиля различными возрастными группами. При анализе учитывается также выставочная деятельность музея, его расположение (т.е. нахождение в туристической зоне или вне ее) и количество рабочих часов музея. Статистические отчеты доступны на официальном портале швейцарских музеев.



*Музей естественной истории, Женева, Швейцария*

На данный момент эта статистика является единственным национальным источником по посещаемости музеев Швейцарии. В связи с этим перед ассоциацией швейцарских музеев встала задача создать универсальную формулу подсчета музейных посетителей. В 2010 году Ассоциация выпустила сборник стандартов «Оценка посещаемости» (*Mesurer la fréquentation*) с рекомендациями по методике подсчета посетителей<sup>3</sup>. Сборник доступен членам Ассоциации швейцарских музеев. Однако в опубликованных отчетах Ассоциация дает некоторые рекомендации по подсчету количества посетителей, чтобы получать от музеев сопоставимые данные.

Согласно статистическому отчету за 2013 год рекомендации Ассоциации швейцарских музеев по подсчету посетителей сводятся к следующим положениям.

1. Определить общее количество посетителей за год.
2. Вести учет бесплатных посещений.

---

<sup>3</sup> См.: *Fréquentation des musées en Suisse. Rapport statistique. 2013. AMS, 2013. S. 4–5.*

3. Посетители, использующие сервисную инфраструктуру музея (библиотека, магазин, кафе и др.), но при этом не посещающие экспозицию, учитываются отдельно, в другой категории.
4. Музеи, в которых наряду с постоянной экспозицией проходят одновременно несколько выставок, должны избегать двойного подсчета: учитывается количество посетителей вне зависимости от количества экспозиций, на которых они побывали. Иными словами, учитывается количество посетителей, а не посещений. Инструментом такого подхода являются комбинированные билеты, являющиеся своеобразной гарантией качественного подсчета.
5. Музейные объединения с филиалами дают сведения о количестве посетителей каждого отдельного музейного здания.
6. Статистика посещаемости ведется и в те дни, когда музей открыт по специальному запросу.

Совместно со Швейцарским комитетом Международного совета музеев (ИКОМ) Ассоциация швейцарских музеев разработала стандарты и руководство по музейной деятельности на основе Этического кодекса ИКОМ. Этический кодекс устанавливает минимальные стандарты музейной работы, дает дефиницию не просто музея, а хорошего музея. Стандарты и рекомендации Ассоциации швейцарских музеев охватывают широкий спектр музейной деятельности. Ассоциация предлагает простые и практичные публикации по конкретным вопросам. Все стандарты доступны в электронном виде на сайте Ассоциации. Их печатную версию можно получить за отдельную плату по почте. Стандарты основаны на международном опыте и учитывают опыт швейцарских музеев. Они отвечают на актуальные вопросы, но не являются обязательным руководством.

В настоящее время изданы следующие стандарты и рекомендации по музейной деятельности:

- «Организационные качества» (*Qualité institutionnelle*)<sup>4</sup>. Стандарты музейной деятельности, относящиеся к общим вопросам организации работы музея, представлены в виде вопросника. С помощью этого вопросника музей может самостоятельно контролировать свое соответствие международным музейным нормам;
- «Концепция коллекции» (*Concept de collection*)<sup>5</sup>. Брошюра «Концепция коллекции» ставит пять основных вопросов перед началом написания или редактирования концепции коллекции. Однако речь не идет о подробной инструкции составления концепции. Брошюра предлагает несколько путей размышления на актуальные и фундаментальные темы. Под «концепцией коллекции» Ассоциация швейцарских музеев имеет в виду формулирование целей и стратегии, а также организацию экспонирования коллекции и предоставление ее в сети Интернет;
- «Оценка посещаемости» (*Mesurer la fréquentation*)<sup>6</sup>. Сборник рекомендаций по подсчету посетителей составлен на основе обработанных статистических данных о посещаемости музеев;
- «Поход в музей» (*En visite au musée*)<sup>7</sup>. Целью издания брошюры «Поход в музей» является привлечение внимания всех музейных работников к важности качественного приема посетителей. С помощью Швейцарской федерации туризма Ассоциация представила

---

<sup>4</sup> *Qualité institutionnelle*. Zurich: AMS, 2011. 12 s.

<sup>5</sup> *Concept de collection*. Zurich: AMS, 2011. 12 s.

<sup>6</sup> *Mesurer la fréquentation*. Zurich: AMS, 2010. 14 s.

<sup>7</sup> *En visite au musée*. Zurich: AMS, FST, 2013. 14 s.

некоторые соображения и советы по организации качественной работы по приему посетителей в музее;

- «Социальные сети и музеи» (Réseaux sociaux et musées)<sup>8</sup>. Данное методическое пособие представляет обзор возможностей использования социальных сетей для продвижения музея. Издание раскрывает весь инструментальный потенциал социальных сетей, применимый в музейной сфере;

- «Будущее музеев» (Futur des musées)<sup>9</sup>. Брошюра рассматривает возможные последствия мировых тенденций на развитие музеев. Глобализация, оцифровка, демографические изменения, индивидуализация, экономическое развитие – как музеи могут себя позиционировать в грядущих изменениях;

- «Музеи доступны для всех» (Des musées accessibles à tous)<sup>10</sup>. В этой брошюре представлены требования и основные стандарты для музеев, доступных для всех категорий посетителей. Конкретные рекомендации приводятся по инфраструктуре, обслуживанию посетителей, выставочным и культурным проектам. Также в брошюре даны практические примеры из деятельности разных швейцарских музеев;

- «Многоязычие» (Plurilinguisme)<sup>11</sup>. Для Швейцарии проблема многоязычия является особенно актуальной. Музеи могут либо переводить, либо культурно адаптировать контент на иностранные языки, например, создавая встречи в музее или продвигая местный язык для интеграции различных языковых групп. В брошюре собраны девять современных примеров деятельности швейцарских музеев, которые иллюстрируют опыт работы с многоязычием;

- «Живые традиции в музее» (Traditions vivantes au musée)<sup>12</sup>. Пособие рекомендовано выставочным кураторам для работы с нематериальным культурным наследием.

Ассоциация швейцарских музеев убеждена, что для успешной конкуренции на рынке досуга необходимо повышать качество приема посетителей, чтобы давать им возможность получать как можно больше положительных впечатлений. Посетитель расценивает поход в музей как культурное событие, на которое он потратил время и деньги, а потому ждет отдачи в виде, с одной стороны, интересной выставки, с другой – дружественной и открытой атмосферы.

---

<sup>8</sup> Réseaux sociaux et musées. Zurich: AMS, 2014. 8 s.

<sup>9</sup> Quels musées voulons-nous demain? Zurich: AMS, 2016. 16 s.

<sup>10</sup> Des musées accessibles à tous. Zurich: AMS, 2016. 16 s.

<sup>11</sup> Plurilinguisme. Zurich: AMS, 2018. 12 s.

<sup>12</sup> Traditions vivantes au musée. Zurich: AMS, 2015. 16 s.



*Музей естественной истории, Женева, Швейцария*

Все музеи Швейцарии и Лихтенштейна могут стать членами Ассоциации при условии соблюдения Этического кодекса ИКОМ и признания определения музея, принятого ИКОМ<sup>13</sup>. Для всех заявленных кандидатов Ассоциация устраивает «вводный день». В этот день происходит знакомство нового учреждения и новых участников с Ассоциацией и проводится семинар по системе членства в Ассоциации, стандартам качества и формам дальнейшего развития.

Для допуска в Ассоциацию музей должен честно ответить на вопросы анкеты самоконтроля. Она состоит из пяти разделов: организация, коллекция, хранение, научная деятельность и документация, экспонирование. Все вопросы взяты из соответствующих разделов Этического кодекса ИКОМ. На каждый вопрос предусмотрено два варианта ответа: «да» или «нет». В конце каждого раздела подсчитывается количество положительных ответов.

Первый раздел анкеты самоконтроля состоит из общих организационных вопросов, например: «Музей служит обществу и его развитию» и «Музей имеет письменный устав или концепцию», «Уважаются правовые положения, касающиеся здоровья, безопасности и доступа инвалидов». Вопрос «Помещение позволяет музею заниматься его основными задачами» предусматривает несколько вариантов ответа, относящихся к отдельным задачам: «приобретение, хранение, изучение, распространение».

К музейному собранию в анкете самоконтроля предъявляется ряд требований. Коллекция музея должна иметь культурную и социальную ценность. В музее должна быть принята концепция развития коллекции. Коллекция музея должна отвечать целям и задачам музея, соответствовать его тематике. Кроме того, анкета самоконтроля включает вопросы, касающиеся хранения коллекции (учет, соответствие помещений, безопасность) и научно-

---

<sup>13</sup> Музей – действующая на постоянной основе некоммерческая организация, которая служит обществу, заботится об общественном развитии, является открытой для публики и в целях обучения и развлечения собирает, хранит, изучает, демонстрирует и популяризирует материальное и нематериальное наследие человечества и окружающей среды (Этический кодекс ИКОМ для музеев (ред. 2016 г.)).

исследовательской деятельности (введение в научный оборот, открытость и доступность коллекций для других учреждений).

Экспозиционные залы музея должны быть доступны для посещения, иметь регулярные часы работы и отвечать нормам безопасности для посетителей и коллекций. Одним из требований к потенциальному члену Ассоциации швейцарских музеев является наличие в музее постоянной и временной экспозиций.

Анкету самоконтроля музеев отправляет в комитет Ассоциации швейцарских музеев. Если утвердительных ответов больше 75%, то музей становится членом ассоциации. Если менее 75%, то комитет, рассматривающий заявку, помогает музею достичь необходимого уровня.

После процедуры рассмотрения анкеты сотрудник комитета посещает музей. В зависимости от его решения музей принимается в постоянные члены Ассоциации или ему дается временное членство, которое позволяет пройти курс обучения и в течение трех лет снова подать заявку.

Заявка на получение статуса члена Ассоциации музеев Швейцарии и последующая процедура аккредитации вне зависимости от конечного результата платная. Музей может быть исключен из Ассоциации швейцарских музеев, если организация перестает платить членский взнос или нарушает Этический кодекс ИКОМ.

Для музеев быть членом Ассоциации считается престижным. Вступив в ее ряды, музей получает логотип Ассоциации швейцарских музеев, который расценивается как своеобразный знак качества – свидетельство того, что музей не только отвечает требованиям минимального стандарта, но и находится на пути дальнейшего развития. Сотрудники музея получают членский билет, который дает право бесплатного посещения всех музеев, входящих в Ассоциацию швейцарских музеев. Кроме того, Ассоциация бесплатно предоставляет всем своим участникам стандарты и рекомендации, публикации, ежегодные обзоры и новости. Она проводит для музеев консультации, помогает в организации конференций, выступает экспертом в вопросах музейной деятельности.

Таким образом, Ассоциация швейцарских музеев объединяет музеи, несмотря на языковую, культурную и социальную разрозненность территории страны. Она работает в области стандартизации деятельности музеев, повышает статус швейцарских музеев и выводит их на высокий профессиональный уровень.

## Всеобщее управление качеством и задачи музейного дела

Концепция всеобщего управления качеством (*Total Quality Management, TQM*) начала применяться в музейной мировой практике в 1970-х–1990-х годах, когда музей стал рассматриваться как бизнес, и возникла потребность просчитывать риски в музейном производстве, поскольку «музейная статистика по количеству посетителей перестала играть роль; значимым стало качество выставок и коллекций, а не число людей, их увидевших»<sup>1</sup>. На этом этапе использование инструментов социологических и психологических практик позволило начать исследования музейной аудитории<sup>2</sup>, чтобы понять, на каком «языке» общается посетитель с музеем, и создать «обратную связь». В Великобритании инициатором исследований стало правительство<sup>3</sup>, которое начало активно субсидировать музейную деятельность и требовало ее соответствия инвестициям, то есть исполнения музеем своих непосредственных функций культурного и образовательного учреждения. Поэтому в те годы создаваемая внутримузейная система стандартов была ориентирована на конечного потребителя – посетителя музея – и затрагивала сферу производства экспозиций и организации пространства, в котором предстояло провести время посетителю во время визита. Целью создания и внедрения внутренних стандартов производства было обеспечение стабильного спроса через удовлетворение потребностей посетителей и оправдание их ожиданий.

Речь в первую очередь шла о понятности идеи экспозиции и о комфортном пребывании в музее. Результатом исследований становились корпуса внутренних музейных стандартов, которые описывали технологию экспозиционного производства. Если раньше экспозиция создавалась по принципу наибольшего заполнения пространства объектами в зале, то теперь экспонирование должно было быть построено по определенной, понятной посетителю логике. Кроме того, изменились представления о визите посетителя, в стандарт вошли также обязательное наличие мест для отдыха, система навигации в музее и многое другое, что в совокупности привело к более комфортному пребыванию посетителя в музее.

Соблюдение технологии производства позволяет создавать систему контроля качества, которая нацелена на создание постоянной или временной экспозиции как качественного продукта уже на этапе его производства, так как оно должно соответствовать представлениям посетителя и создавать для него искомые впечатления. Об этом говорит и характер подхода музея к стандартизации – не через кураторские эксперименты, а через исследование, целью которого было выявить именно мнение посетителя. Ведь качество для посетителей может проявляться в одном, а для куратора совсем в другом. Это позволило контролировать работу куратора и экспозиционного специалиста (роли которых были разведены во время исследования)<sup>4</sup> уже на этапе создания экспозиции.

---

<sup>1</sup> Fopp M.A. *Managing Museums and Galleries*. L.: Routledge, 1997. P. 180.

<sup>2</sup> Примером может служить исследование, проходившее в Музее естественной истории в Лондоне. См.: Miles R., Tout A. Impact of research on the approach to the visiting public at the Natural History Museum, London // *International Journal of Science Education*. 1991. 13:5. P. 543–549.

<sup>3</sup> Речь идет о Великобритании.

<sup>4</sup> См.: Macdonald S. *A companion to museum studies*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006. 366 p.



В современных рыночных условиях музей стоит в одном ряду с другими субъектами экономической деятельности – участниками культурного производства. Одновременно с этим музей как участник экономической системы должен обеспечивать себя ресурсами, как финансовыми (частными или государственными), так и человеческими. Более того, музеи постепенно становятся частью «третьего сектора» экономики<sup>5</sup>, который берет начало в некоммерческом секторе и волонтерстве, что обеспечивает ему более быстрый рост, чем в коммерческом и государственном секторах. Все эти аспекты, прежде всего, поднимают проблему конкурентоспособности музеев в борьбе как за потребителя, так и за ресурсы в постоянно меняющейся внешней среде. И здесь вопрос качества затрагивает не только качество конечного продукта, но и условия его производства, то есть качество управления. Одним из инструментов, позволяющих оценить качество управления, является самооценка.

Самооценка в предпринимательской среде является инструментом постоянного самосовершенствования через повышение собственной эффективности. Процесс самооценки охватывает весь диапазон деятельности предприятия и ее целей, то есть всю систему. Существует множество подходов к самооценке предприятия, однако стоит привести конкретный пример для того, чтобы детально исследовать возможности применения философии TQM в музее в современных условиях.

Одним из примеров разработки и внедрения системы контроля качества в музейной среде является музей Гугенхайма в Бильбао. Этот напумевший проект по сей день является признанным примером ревитализации городской экономической и культурной жизни путем строительства яркого архитектурного и культурного объекта. Музей современного искусства

---

<sup>5</sup> См.: Lord G., Blankenberg N. Cities, Museums and Soft Power // The AAM Press of the American Alliance of Museums. P. 11.

превратил увядающий портовый город в привлекательный туристический объект и повлек за собой развитие туристической инфраструктуры, что спровоцировало экономический рост города. Сегодня такую трансформацию города принято называть «эффектом Бильбао».

Строительство музея – символа города способно создать туристический поток (при наличии развитой туристической инфраструктуры) и обеспечить возврат инвестиций. Однако устойчивость экономического положения и социокультурного статуса самого музея будет зависеть не только от туристов, ресурс которых исчерпаем (причиной этому может служить туристическая сезонность, насыщаемость впечатлениями, конкуренция со стороны новых мировых культурных объектов, экономический кризис), но и от возможностей музея оставаться актуальным для заинтересованных сторон на локальном уровне в рамках осуществления собственной миссии. Этот аспект и является главной целью разработки и внедрения внутренней модели управления качеством, под которой понимается постоянная самооценка музея в целях самосовершенствования.

Система TQM, адаптированная в музее Гуггенхайма, основана на модели предлагаемой Европейским фондом управления качеством<sup>6</sup> (*European Foundation for Quality Management – EFQM*), на основе которой осуществляется оценка предприятий в Европе и присуждается премия за качество. Модель была запущена в 1988 году и призвана помогать европейскому бизнес-сообществу в организации управления качеством.

В структуре модели видное место занимают два элемента: влияние на общество и результаты бизнеса<sup>7</sup>, то есть представление управления компанией, интегрированное с ее миссией. Стоит сразу обозначить два аспекта: (1) модель EFQM не рассчитана специально для применения в организациях сферы культуры. Принципы, заложенные в основу модели, отражают ключевые стандарты управления любым предприятием независимо от отрасли, возраста и масштаба, поскольку (2) они не содержат никаких требований и не предписывают конкретных действий<sup>8</sup>. Модель создана для исследования системы управления, выявления слабых сторон и работы над ними в дальнейшем планировании деятельности.

Корпус модели составляют восемь фундаментальных концепций<sup>9</sup>: ориентация на потребителя (создание ценности для него), формирование устойчивого будущего, развитие организационных возможностей, интеграция творчества и инноваций, лидерство, основанное на видении, воодушевлении, нравственности, гибкое управление, достижение успеха благодаря таланту и способности людей, устойчивое достижение выдающихся результатов. Эти концепции составляют философскую рамку, и, пока предприятие не примет эту философию, разрабатывать модель самооценки бессмысленно (рис. 1).

---

<sup>6</sup> Модель аналогична премиям Деминга в Японии и Болдриджа в США в области качества.

<sup>7</sup> См.: *Котти Т.* Самооценка в организациях. М.: Стандарты и качество, 2000. С. 7.

<sup>8</sup> *Маслов Д.В., Шестаков А.А., Мидхерст Д.* Полезная модель EFQM: профилактика системы управления // *Методы менеджмента качества.* 2006. № 7. С. 38.

<sup>9</sup> См.: *Fundamental concepts of EFQM.* URL: <https://www.efqm.org/index.php/knowledge-base/what-are-the-fundamental-concepts-of-excellence/> (date of access: 06.03.2019).



Рис. 1.

Структура модели состоит из двух групп критериев: возможностей и результатов. Группа «возможностей» включает в себя: лидерство, персонал, стратегию, партнерство и ресурсы, процессы/продукты/услуги. Группа «результатов» включает в себя результаты: для персонала, потребителя, для общества и бизнеса в целом.

Схема модели представляет собой систему взаимосвязанных гомеостатических элементов, основанную на процессном взаимодействии, и обладает динамическим характером. Таким образом, модель позволяет исследовать взаимоотношения всех критериев в рамках достижения индивидуального результата, но по отношению к общей цели (рис. 2).

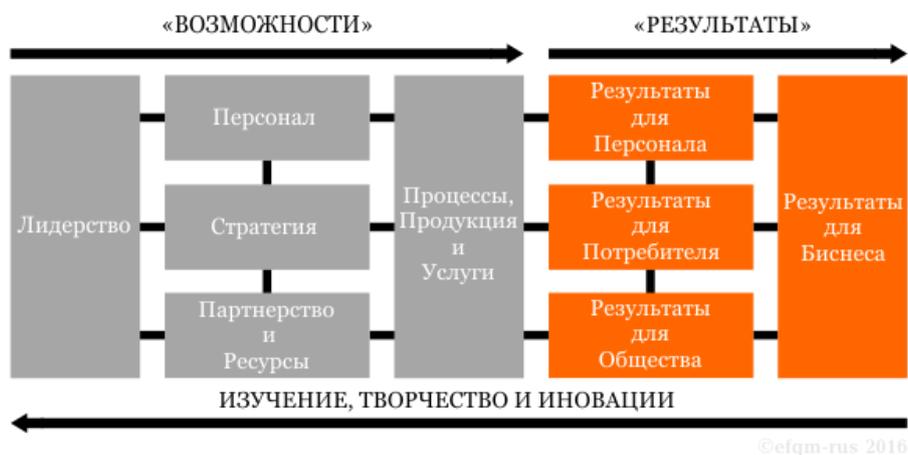


Рис. 2.

Процесс самооценки базируется на сравнении модели управления с принятыми EFQM стандартами, которое раскрывает каждый из девяти критериев. Всего в модели – 32 стандарта<sup>10</sup>. В данной статье приводятся примеры двух стандартов из каждого критерия группы «возможностей».

<sup>10</sup> См.: Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учеб. пособие. Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2006. С. 10–13.

### ***Критерий «Лидерство».***

В совершенных организациях Лидеры определяют видение будущего и делают его возможным, выступая примером в отношении этики и ценностей, постоянно внушая доверие. Они проявляют гибкость, создавая для организации возможность своевременно ответить на все вызовы и обеспечить достижение устойчивого успеха.

1а. Лидеры определяют миссию организации, стратегию развития и ценности, демонстрируют на личных примерах свою приверженность культуре совершенствования.

1d. Лидеры укрепляют культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников.

### ***Критерий «Стратегия».***

Совершенные организации осуществляют свою Миссию и Видение посредством разработки стратегии, ориентированной на заинтересованные стороны. Политики, планы, цели и процессы разрабатываются и развертываются для реализации стратегии.

2а. Политика и стратегия основаны на текущих и будущих нуждах и ожиданиях заинтересованных сторон.

2с. Политика и стратегия развиваются, пересматриваются и актуализируются.

### ***Критерий «Персонал».***

Совершенные организации ценят свой персонал и создают культуру, которая обеспечивает взаимовыгодное достижение корпоративных и личных целей. Они развивают способности своего персонала, основываясь на принципах честности и равенства. Они заботятся о людях, обеспечивая эффективную коммуникацию и признание таким способом, который мотивирует людей повышать уровень их приверженности и позволяет им использовать свои навыки и знания для блага организации.

3а. Работа с персоналом планируется, управляется и совершенствуется.

3е. Поощрение, признание заслуг работников.

### ***Критерий «Партнерство и ресурсы».***

Совершенные организации планируют отношения с внешними партнерами и поставщиками и управляют ими, а также управляют внутренними ресурсами для реализации своей стратегии, политики и эффективного функционирования процессов. Они обеспечивают эффективное управление своим экологическим и социальным воздействием.

4а. Связи с внешними партнерами установлены и управляются.

4d. Ведется управление технологиями.

### ***Критерий «Процессы, продукция и услуги».***

Совершенные организации разрабатывают и улучшают процессы, продукты и услуги и управляют ими для создания добавленной ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

5b. Процессы совершенствуются с использованием инноваций в целях более полного удовлетворения требований потребителей и других заинтересованных сторон.

5с. Проектирование и разработка продуктов и услуг ведутся на основе потребностей и ожиданий потребителя.

В группе «результатов» критерии 6–8 состоят из двух стандартов каждый: измеряемые показатели и индикаторы деятельности. Критерий 9 «Результаты для бизнеса» включает в себя показатели эффективности деятельности и ключевые индикаторы деятельности.

Как видно из приведенных стандартов, ни один из них не ориентирован на музейную деятельность, а тем более на специфические условия, в которых каждый из музеев существует. Речь здесь идет только о стандартах, которые сложились путем накопления опыта человечества в области управления, поэтому они универсальны для любой организации, в том числе и для институтов культуры.

Нумерация стандартов отражает их иерархию. Каждый стандарт имеет несколько контрольных точек (всего 300), в соответствии с которыми проводится самооценка. Например, стандарт 2а имеет следующие контрольные точки<sup>11</sup>.

2а1. Понимание рынка и рыночного сегмента.

2а2. Понимание и прогнозирование нужд и ожиданий заинтересованных сторон.

2а3. Прогнозирование развития рынка и действий конкурентов.

Внедрение данных стандартов в модель управления музеем органично систематизирует работу и взаимодействие всех подразделений. Проводя самооценку, музей может не только понять, насколько верна его стратегия, но и выявить причины несоответствия процессов целям, а, соответственно, и результатам.

Основным преимуществом данной модели как инструмента управления является возможность ее применения для разработки стратегии, то есть для самосовершенствования.

Исходя из ситуации музея Гугенхайма, основной проблемой, которую должно решать планирование деятельности, является обеспечение конкурентоспособности, поскольку речь идет о выживании в долгосрочной перспективе. «Выживание в долгосрочной перспективе автоматически означает, что фирма довольно успешно справляется со своими задачами, принося своей деятельностью удовлетворение тем, кто входит в сферу ее делового взаимодействия. В первую очередь это касается покупателей, сотрудников фирмы и ее собственников»<sup>12</sup>. В логике музейного менеджмента «сферу его делового взаимодействия» составляют посетители, локальное сообщество, Фонд Гугенхайма, Группа Гугенхайма, партнеры, правительство Страны Басков. Именно относительно интересов данных сторон музей выстраивает свою стратегию.

В модели менеджмента EFQM широкое применение получил принцип стратегирования через инструмент «красных дорожек», который был введен в модель премии в 2003 году<sup>13</sup>. В модель премии входят 11 «красных дорожек», которые раскрывают ключевые для любой организации темы, касающиеся следующего: коммуникация, корпоративная ответственность, творчество и инновации, потребители, управление, знания, рынок и исследование рынка, персонал, процессный подход, поставщики/партнеры, устойчивость организации. Таким образом, это – расширенное представление восьми фундаментальных концепций, о которых было сказано выше.

---

<sup>11</sup> См.: Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Указ. соч. С. 13.

<sup>12</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. С. 33.

<sup>13</sup> См.: Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Указ. соч. С. 15.

Суть инструмента «красных дорожек» заключается в построении логических цепочек из разных стандартов, которые задействованы в конкретной проблеме. Например, «красная дорожка» коммуникации будет иметь следующую логическую цепь:

1с – Взаимоотношения лидеров с внешними заинтересованными сторонами.

1d – Взаимоотношения лидеров с внутренними заинтересованными сторонами.

2е – Коммуникативная политика и стратегия.

3d – Внутренние коммуникации.

5b – Изменение и улучшение коммуникативных процессов.

6, 7, 8 – Измерение удовлетворенности коммуникативными процессами и их эффективности.

Данный принцип напрямую отражает взаимосвязь всех критериев модели и составляющих их стандартов, поскольку влияние на один элемент системы инерционно приводит в движение все остальные, и задача разработки стратегии в этом смысле заключается в создании единой траектории движения всех элементов в рамках достижения поставленной цели. Строго говоря, речь идет о необходимости создания системы, которая развивается в рамках миссии музея.

Однако это не означает, что любое предприятие, включая музей, слепо применяет данный инструмент, доверяя его эффективности как единственно верной практике. Вся модель управления, включая инструмент «красных дорожек» должна быть индивидуализирована, поскольку не существует универсальной стратегии для всех предприятий, в том числе и для музеев. В этом случае стратегия Музея Гуттенхайма должна согласовывать работу и развитие всех музейных подразделений в рамках миссии музея.

Роль миссии для музея сегодня является столь же очевидной, сколь она очевидна для любого предприятия: «...не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет»<sup>14</sup>. В этой связи миссия музея Гуттенхайма должна обосновывать смысл его существования через согласование с целями, которые преследуют люди, составляющие как организационную архитектуру, так и внешнее окружение музея. Образно говоря, миссия представляет целевое начало для музея, которое отличает музей от ему подобных.

Если обратиться к корпоративному сайту музея, где опубликованы миссия музея и стратегический план развития, то несложно сделать вывод о том, что в управлении музеем применяется как модель EFQM, так и ее инструменты, в первую очередь «красные дорожки». При этом и то и другое индивидуализировано под конкретные потребности музея. Однако имеет смысл предпринять более подробный анализ стратегического плана музея, чтобы представить более ясную картину адаптации стандартов под музейные цели.

Миссия музея определяет следующее целевое начало: «Собирать, сохранять и исследовать современное искусство<sup>15</sup> и представлять его с разных точек зрения в контексте истории искусства, обращаясь к разным аудиториям, в целях способствования знаниям, удовольствию и ценностям, которые оно несет, находясь в уникальном архитектурном месте, что является неотъемлемой частью сети Гуттенхайма и символом жизнеспособности Страны Басков». Миссия музея сформулирована с учетом его возможностей, как экономических, так и культурных, внутренних и внешних заинтересованных сторон и, главное, конкретных условий, в которых музей ведет свою деятельность, то есть всех составляющих,

<sup>14</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. С. 69.

<sup>15</sup> В оригинале: «modern and contemporary arts».

обеспечивающих усиление позиций музея как субъекта экономики и, как социокультурного института, что в совокупности должно обеспечить конкурентоспособность конкретно этого музея. Об этом говорит также тот факт, что среди Группы Гутгенхайма каждый музей следует своей миссии и имеет разную организационную архитектуру<sup>16</sup>.

Стратегия музея, соответственно, должна быть выстроена в рамках миссии и определять отправные точки как начало будущего.

Исходя из информации на интернет-сайте, музей формирует стратегию развития каждые два-три года. Стратегический план музея на 2018–2020 годы включает в себя цели, задачи и конкретные действия, необходимые для их решения. Для иллюстрации можно привести пример одной из поставленных целей.

Цель музея: «Сотрудничать с Фондом Соломона Гутгенхайма в целях определения более динамичной роли музея Гутгенхайма в Бильбао и создавать поддерживающую ее структуру». Если принять эту цель за «красную дорожку», то соответствующие ей стандарты формируют следующую логическую цепь.

### ***Группа «возможностей».***

1b. Лидеры лично участвуют в разработке, внедрении и постоянном совершенствовании системы управления организации.

#### *Пример контрольных точек:*

Определять и применять сбалансированный набор показателей для мониторинга прогресса, предлагать видение долгосрочных и краткосрочных приоритетов и управлять ожиданиями ключевых заинтересованных сторон.

Понимать и развивать скрытые возможности организации.

Оценивать совокупность достигнутых результатов в целях совершенствования будущих показателей и обеспечения заинтересованных сторон соответствующими благами.

Основывать решения на фактически достоверной информации и применять все доступные знания для толкования текущего и планируемого результатов соответствующих процессов.

Обеспечивать высокую уверенность заинтересованных сторон посредством применения эффективных инструментов для прогнозирования будущих сценариев развития и эффективного управления стратегическими, операционными и финансовыми рисками.

1с. Лидеры непосредственно работают с потребителями, партнерами и представителями общества.

1е. Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению.

---

<sup>16</sup> Разница между организационной структурой и архитектурой в том, что структура описывает позиции, их полномочия и ответственность, а архитектура «охватывает формальную структуру, определение методов работы, неформальную организационную структуру, методы и стили менеджмента, позволяющие организации функционировать в качестве социального организма и коллектива людей, объединенных общими целями, и определяет, как компания организует свои усилия. Это взгляд на организацию, как на динамичную социально-техническую систему, взаимодействующую со средой, в которой она работает». (Котли Т. Указ. соч. С. 35).

2а. Стратегия основывается на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения.

*Пример контрольных точек:*

Собирать информацию о потребностях и ожиданиях заинтересованных лиц в целях оптимизации развития и мониторинга стратегии и политики, оставаясь бдительным в отношении любых изменений.

Определять, анализировать и понимать внешние факторы, такие как глобальная и локальная экономическая ситуация, социальные и рыночные тенденции, способные повлиять на деятельность организации.

Понимать и предвидеть долгосрочные и краткосрочные глобальные и локальные последствия изменений политических, правовых и нормативных требований.

Использовать инструментарий для определения изменений во внешней среде и внедрять их в возможные сценарии развития организации.

2с. Политика и стратегия развиваются, пересматриваются и актуализируются.

2d. Политика и стратегия развертываются с учетом структуры ключевых процессов.

3с. Деятельность персонала согласована, он вовлечен и наделен полномочиями.

*Пример контрольных точек:*

Выстраивать индивидуальные и командные цели, вдохновлять людей на реализацию потенциала в духе партнерства.

Осознавать пользу инноваций для развития продуктов, процессов, маркетинга, организационных структур и бизнес-моделей.

Поддерживать культуру творчества и инноваций во всей организации для обеспечения открытости среди людей в целях их быстрого реагирования на сложности.

Вдохновлять людей на распространение имиджа и повышения репутации организации.

Способствовать участию в деятельности, которая вносит вклад в общество в целом.

3d. Существует диалог между работниками и организацией.

4а. Управление отношениями с партнерами и поставщиками осуществляется на взаимовыгодной основе.

*Пример контрольных точек:*

Разделять партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией организации и руководствоваться релевантными принципами и процессами для эффективной совместной деятельности.

Выстраивать устойчивые отношения с партнерами и поставщиками на основе взаимного доверия, уважения и открытости.

Гарантировать соответствие деятельности партнеров и поставщиков стратегиям и ценностям организации.

Создавать партнерские сети, способствовать взаимодействию участников, расширению их собственной деятельности, производя дополнительную ценность для заинтересованных сторон.

Работать совместно с партнерами для достижения взаимовыгодных результатов и пользы для заинтересованных сторон, оказывая поддержку друг другу в экспертном мнении, ресурсах и знаниях.

4b. Ведется управление финансовыми ресурсами.

4с. Ведется управление недвижимыми активами, оборудованием и материалами.

5а. Процессы разработаны и управляются для создания добавленной ценности для заинтересованных сторон.

*Пример контрольных точек:*

Применять структуру ключевых процессов для реализации организационной стратегии.

Управлять процессами от начала до конца, включая процессы, выходящие за границы организации.

Гарантировать понимание задач и уровня ответственности исполнителей в развитии, поддержке и совершенствовании процессов.

Развивать оптимальное сочетание показателей деятельности и оценки ожидаемых результатов, способствуя проведению анализа эффективности и результативности ключевых процессов и их вклада в достижение стратегических целей.

Использовать данные текущей деятельности и возможностей партнерских процессов, а также соответствующие эталонные показатели в целях совершенствования, создания творческого и инновационного подходов.

### ***Группа «результатов».***

7b. Результаты деятельности.

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, понимает, прогнозирует и улучшает деятельность своих людей и которые позволяют предсказывать ее влияние на восприятие работниками организации.

9а. Показатели эффективности деятельности (ключевые результаты деятельности).

Это ключевые финансовые и нефинансовые результаты для бизнеса, которые демонстрируют успешность реализации стратегии. Состав показателей этих результатов и соответствующие целевые значения определяются и согласуются со сторонами, заинтересованными в данном бизнесе.

9b. Ключевые индикаторы бизнеса.

Это ключевые финансовые и нефинансовые индикаторы, по которым оценивается оперативное функционирование организации. Они позволяют проводить мониторинг, понимать, прогнозировать и улучшать вероятные ключевые результаты деятельности организации.

Данный метод построения стратегии, очевидно, основан на выявлении слабых сторон и постановке целей в соответствии с работой над проблемными зонами. Так, усиление роли музея Гугенхайма в работе с Фондом, очевидно, является следствием проблемы недостаточности ресурсообеспечения из данного конкретного источника, а также конкуренции музея с другими участниками Группы Гугенхайма за эти ресурсы. Исходя из этого, построение задач для достижения данной цели должно исходить из «сильных» сторон музейной деятельности, то есть его реальных возможностей.

Задачи и конкретные действия будут раскрываться в логической цепи, состоящей из контрольных точек, отражающих сильные стороны музейной деятельности, которые могут содержаться, в том числе, и в «слабых» местах, отраженных в стандартах выше<sup>17</sup>. Так как в рамках одного стандарта содержится несколько контрольных точек, они могут отражать как недостатки, так и достоинства, исходя из того, требованиям какой контрольной точки музей на данный момент соответствует, а какой нет.

Таким образом, применяя анализ, музей понимает, где расположены «болевые точки» системы, требующие дальнейшей работы в соответствии с поставленной целью. Решить данные проблемы возможно через синтезирование разных возможностей, но, опять же, выстроенных по определенной логической цепи.

Целей в Стратегическом плане у музея много, и если построить логические цепи «слабых» сторон для каждой, то с большой вероятностью обнаружится пересечение одним стандартом сразу нескольких, а, возможно, и всех целей. Одновременно с этим, выстраивая логические цепи из «сильных» контрольных точек для решения задач, можно также обнаружить, что возникнет пересечение в одной контрольной точке сразу нескольких решений. В этом и заключается принцип инертного воздействия на элементы системы. За использованием определенной возможности для решения одной проблемы последует улучшение и в других проблемных зонах. Именно поэтому все критерии в модели управления EFQM взаимосвязаны в процессах и результатах.

На основе приведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, модель управления EFQM и составляющие ее стандарты разработаны в соответствии с основными принципами стандартизации. Несмотря на то что модель не рассчитана специально для применения в музейной сфере, она имеет синтетическую основу, которая позволяет задействовать в процессах все заинтересованные стороны, в том числе и для музея.

В своих задачах музей демонстрирует высокий уровень ориентации на потребителя. Он четко понимает, в каких условиях он существует; за счет одного лишь «эффектного появления» музей не будет способен обеспечить себе жизнестойкость. Действуя в рыночных условиях и конкурируя на международном уровне, музей в качестве фундамента своей устойчивости закладывает лояльность, прежде всего, локальной аудитории как первой заинтересованной стороны. Такой формат действий «снизу-вверх» имеет прямой эффект на отношения музея с остальными заинтересованными сторонами (Фондом Гугенхайма, персоналом, партнерами, государством).

---

<sup>17</sup> Контрольные точки как основной инструмент управления полностью доступны только зарегистрированным пользователям интернет-сайта и членам Европейского фонда управления качеством. В связи с недоступностью данной информации пришлось ограничить исследование в рамках данной статьи на уровне применения стандартов, помогающих сформулировать цели и путь к ним, но анализ применения контрольных точек как непосредственно прикладного инструмента для построения решений задач на данный момент невозможен.

Стратегическая политика музея ставит во главу угла не только удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, но и их постоянное расширение через разнообразие групп посетителей, партнерских отношений, связей внутри сообщества на разных уровнях. Это ведет, прежде всего, к диверсификации ресурсов, а следовательно, к увеличению возможностей. Важен тот факт, что при описании своих действий музей часто употребляет такие термины, как «сеть», «сообщество», «группа», «партнерство». Иначе говоря, музей выстраивает развитие на основании горизонтального взаимодействия, которое по своей природе более устойчиво, нежели вертикальная структура. Это обеспечивает устойчивое положение в текущий момент и дальновидность целей в процессе стратегирования.

Во-вторых, гибкость стандартов обеспечивает разные подходы к их применению как инструмента управления. Так, за счет анализа выявляются слабые стороны в деятельности музея на пути к поставленной цели, а синтез сильных сторон обеспечивает нахождение решения. Одновременно с этим процессный подход в модели дает возможность управлять одновременно несколькими проблемами – путем положительного воздействия на один или несколько элементов, а не на всю систему сразу. Инертность воздействия повлечет поступательное развитие всей системы во времени.

Пример музея Гуттенхайма служит тем самым передовым опытом управления, в основе которого лежит опыт немусейный. Результатом четырехлетнего процесса внедрения модели управления EFQM стало присуждение музеем премии за качество «Silver Q» в 2004 году. Безусловно, музей осуществляет свою деятельность в зависимости от отраслевых и государственных изменений, но, внедрив данную модель управления, развивается он самостоятельно.

Принципы самооценки по модели EFQM легли также в основу разработки систем стандартов в Нидерландах (их использовала *Netherlands Museum Association* в 1999 году), Великобритании (*Scottish Museum Council, National Heritage*, а также существовавший до 2012 года *Museums, Libraries and Archives Council*), Бельгии (Министерство культуры фламандского сообщества), Финляндии (Национальный совет по наследию в сочетании с иными индикаторами оценки музейной деятельности), Испании (Археологический музей провинции Аликанте), Германии (Немецкий музей горного дела в Бохуме), Австрии (малые организации, оказывающие поддержку музеям), Италии (малые музеи Эмилии-Романьи: Этнографический музей Романьи и муниципальный музей Монтебеллуны)<sup>18</sup>. Сегодня еще нельзя сказать, что стандарты модели EFQM являются правилом в музейном поле Европы, скорее – исключением. Однако их применение возможно как в отдельно взятых музейных институтах, так и в музейных сетях региона, а также для выравнивания качества музейной отрасли в стране.

---

<sup>18</sup> См.: *Negri M. et al. Quality in museums. Budapest: EPOCH, 2009. P. 13.*

**М. А. Чередниченко**

## **Вместо послесловия. Стандарты качества: *pro et contra***

Попытки внедрения некоторых элементов стандартизации в управление российскими музеями наблюдаются, как минимум, второе десятилетие. Настоящее издание впервые в отечественной профессиональной литературе предлагает широкий обзор зарубежного опыта разработки и внедрения стандартов качества для музеев.

Большая часть статей сборника посвящена странам, которые формировали музейную модель по британскому образцу. Принципиальное отличие этой модели – в отсутствии государственной собственности на музейный фонд, изначальная ориентация – на частную филантропию и самофинансирование. Германия, Австрия и Нидерланды показывают пример трансформации музеев из государственных учреждений, находящихся на казначейском исполнении бюджета, в негосударственные некоммерческие организации. В Италии и Франции более значимо участие государства в управлении музейным делом. Соответственно, различаются и подходы к разработке и применению стандартов качества.

Структура стандартов в разных странах весьма схожа, но можно отметить различные акценты в зависимости от приоритетов культурной политики. В США и Великобритании изначально важна цель достижения финансовой устойчивости музея, поэтому в стандартах важное место отводится вопросам маркетинга и фандрейзинга, умению зарабатывать. В «молодых» постколониальных государствах музейный стандарт учитывает отношения с коренным населением и формирование национальной идентичности. В Германии музеи включены в систему широко понимаемого политического образования граждан, поэтому наиболее подробно разрабатываются рекомендации по качеству образовательной деятельности музеев. В Италии и Франции актуальна тема капитализации и одновременно сохранения наследия в ситуации преизбыточного въездного туризма.



Во всем мире любые попытки стандартизации первоначально встречают сопротивление у музейных сотрудников, но постепенно они принимают ее необходимость. Мотивация зарубежных музеев понятна: не будучи защищены юридически, они отстаивают свое право на долю финансирования, право на внимание посетителей. Неудивительно, что инициативы создания стандартов и механизмов аккредитации активно продвигаются именно профессиональными организациями.

Казалось бы, российское музейное дело устроено иначе. Музейный фонд и понятие музея защищены соответствующим законом. Процессы учета и хранения государственного Музейного фонда регламентированы детально и давно, к чему в других странах только подступаются, и британский SPECTRUM подозрительно похож на облегченную версию нашей Инструкции. Подзаконные акты, многочисленные ГОСТы, СНИПы, СанПиНы, инструктивные письма и методические инструкции задают большое количество требований, которым должен соответствовать музей – как «некоммерческая организация», как «учреждение» соответствующего типа, как «объект культурного наследия», как «организация культуры и досуга», как «место массового пребывания людей»...

Парадоксальность ситуации у нас заключается в том, что деятельность самого музея описана гораздо хуже, чем в странах, где всё это замещают музейные стандарты, разработанные профессиональными организациями. Многочисленные требования и нормативы разных ведомств не только не соединяются в единый стандарт, но иногда прямо противоречат друг другу и, вообще говоря, имеют мало отношения к собственно музейной деятельности во всей ее полноте и многообразии.

Следует признать, что с управленческой точки зрения деятельность российских музеев описана плохо. Может быть, именно отсутствие такого полного и связного видения музейной деятельности не позволяет нам ответить на вопрос «Что есть результат музейной деятельности?» и предложить разумную и убедительную альтернативу бессмыслице количественных показателей.

Изучение иного опыта всегда полезно возможностью по-новому посмотреть на свою повседневность. Материалы данной монографии позволяют поразмыслить над тем, что из этого опыта может быть востребовано и применимо в российских музеях.

Идея разработки стандартов качества для российских музеев вызывает ряд вопросов.

Приступая к разработке стандартов, хорошо бы провести ревизию и систематизацию существующих нормативных актов. Нужны ли российским музейным сотрудникам еще какие-то стандарты, когда у них едва хватает ресурсов на исполнение всех текущих требований?

Готово ли общество осознать и сформулировать свое представление о музее? Возможна ли такая дискуссия в России, где государство много лет определяло за общество, какая культура и зачем ему нужна и где абсолютное большинство музеев остаются «учреждениями, созданными для выполнения задач, поставленных перед ними государственными органами»?

Кто может от имени музейного сообщества участвовать в процессе разработки стандартов?

Нельзя забывать и о том, что достижение заданного стандарта, в том числе сама процедура оценки на соответствие ему, требует затраты большого количества ресурсов. Поэтому требования стандарта должны соотноситься с имеющимся у музея ресурсным обеспечением.

Наконец, важно понимать, что стандарты качества накладывают обязательства не только на администрацию и сотрудников музея, но и на его учредителя. Применительно к российской ситуации это означает, что стандарт качества выполнения государственной работы содержит

одновременно и требования к качеству работы учредителя. Что может мотивировать учредителей соблюдать договоренности?

Вопросов пока больше, чем ответов. А развитие, между тем, идет своим чередом. Оно будет идти сложно и по российской традиции не прямым путем. Издание данного труда вносит свой вклад в развитие профессиональной рефлексии и позволяет извлечь полезную информацию, которую музеи могут уже сегодня использовать в своей деятельности.

Стандарты – это инструмент стратегического управления. Нельзя управлять тем, чего не знаешь. Зарубежный опыт показывает, что в этом смысле работа над стандартами оказывает большую пользу. Во-первых, для их разработки нужно уже отрефлексировать все возможные виды деятельности в музее. И, во-вторых, любая оценка на соответствие стандарту начинается со стадии самоанализа. Заполняя анкеты самооценки, музейные сотрудники приучаются анализировать свою работу с точки зрения конечного результата, продельвать комплексный анализ своей деятельности: от роли музея в жизни конкретного общества до конкретных внутренних процессов, которые обеспечивают исполнение этой роли.

Любые современные системы менеджмента качества (СМК) строятся на основе процессного подхода. Все процессы, протекающие в организации, оцениваются с точки зрения их вклада в достижение конечной цели. К каждому реализуемому в рамках системы процессу устанавливаются требования по его выполнению. Определяются контрольные точки и механизм сбора информации о соответствии процесса заданным требованиям. Поскольку значимость процессов не одинакова, для стандартизации в первую очередь выбирают ключевые процессы, которые вносят наибольший вклад в создание ценности, то есть того главного, ради чего существует организация.

Польза таких систем состоит в том, что деятельность организаций становится более прозрачной. Появляется возможность сравнения именно качества управления независимо от масштабов, местонахождения и других индивидуальных особенностей. При этом содержание процессов зависит от типа организации, требования к процессам и контрольные точки определяются специфическими для данной сферы деятельности критериями. И если СМК можно взять условно готовую, то специфические критерии качества может найти только профессиональное сообщество.

Сложность заключается в том, что традиционная система менеджмента организации строится по линейно-функциональной модели, предполагающей группировку разных видов работ и создание специализированных подразделений. Для внедрения СМК нужно увидеть все процессы своей организации целиком и понять, какие работы и подразделения в них участвуют на разных этапах. Эта задача сложна не столько технически, сколько психологически.

Разработка и внедрение СМК требуют больших затрат, денег и рабочего времени сотрудников. В музеях это редко бывает оправданно, хотя уже встречается. Помимо упомянутого в монографии музея Гугенхайма в Бильбао можно привести пример Государственных художественных собраний Дрездена, которые сертифицированы по стандарту менеджмента качества ISO-9001. И всё же постепенное внедрение процессного подхода позволяет лучше проанализировать свою деятельность, сократить ненужные расходы, повысить эффективность, а следом и увеличить результативность. Рассмотренные в монографии стандарты и рекомендации, разработанные в разных странах, не прибегают к терминам СМК, но следуют ее логике. Благодаря этому они создают основу для сравнения разных музеев и помогают выбирать лучшие образцы для подражания.

Здесь важно понимать, что речь идет о сравнении именно систем управления. Да, главная ценность музейных продуктов создается за счет творческой работы, которая не поддается стандартизации. Однако любое творчество куратора, дизайнера или научного сотрудника реализуется в конкретных формах, которые имеют свою логику, инфраструктуру и механизм принятия решений. И вот эти-то вещи вполне поддаются формализации и подсчету, что, возможно, в итоге освободит больше времени для творчества.

Кроме того, есть еще один важный бонус стандартизации – она дисциплинирует, учит договариваться и соблюдать договоренности.

Сначала надо договариваться о том, что мы считаем стандартом. Ведь между идеальным образом музея, к которому можно только стремиться, и минимальными требованиями, которым нужно соответствовать, чтобы считаться хорошим музеем здесь и сейчас, есть большая разница.

Потом надо договариваться о «правилах игры» на какой-то разумный с точки зрения планирования срок. Ведь создание стандартов – это не единовременная акция. Они имеют смысл, только если длительно их придерживаться и корректировать.

Наконец, надо договариваться о балансе интересов всех заинтересованных сторон. И здесь зарубежный опыт дает нам еще один важный урок. Конечно, стандарты качества изначально возникают в интересах потребителя, но одновременно они защищают музеи от «потребительского терроризма». Стандарты создаются как компромисс между «хотелками» потребителя и существующими ресурсами исполнителей, между готовностью музейных работников улучшать музеи и реальными возможностями, а также готовностью общества за это платить.

Если посмотреть на зарубежный опыт, то в итоге независимо от национальных и региональных различий стандарты качества для музеев – это всегда результат договоренности:

- граждан, которые финансируют музеи через уплату налогов, прямые пожертвования и оплату услуг как конечные потребители;
- государства, которое далеко не всегда бывает собственником и учредителем, но распределяет бюджетные субсидии в соответствии с актуальным представлением об общественной пользе, и в этот момент также является потребителем услуг музея;
- профессионального объединения музейных сотрудников, которое готово взять на себя дополнительные обязательства перед обществом, и при этом честно осознает свои возможности.

Очевидно, что достижение такой договоренности предполагает понимание того, зачем обществу нужны музеи. Создание стандартов всегда отвечает на запрос, сформулированный в общественной дискуссии о роли и предназначении музеев. Иными словами, стандарты описывают желаемый результат и, таким образом, формализуют политические, экономические, социальные и культурные цели.

Подводя итоги воображаемой виртуальной дискуссии *pro et contra* музейных стандартов, представим себе позиции обеих сторон.

Доводы противников наглядны и весомы.

- Музейные сотрудники перегружены существующими требованиями и отчетностью перед разными ведомствами, и разработка еще одного стандарта не обещает им

никакой выгоды. Напротив, создает дополнительные риски и угрожает еще большей нагрузкой при тех же ресурсах.

- Требования учредителей противоречивы и подчас невыполнимы. Музеи сильно ограничены в принятии решений о своем развитии. При этом государство остается главным источником финансирования музеев, и это финансирование не позволяет обеспечить соблюдение даже существующего стандарта по учету и хранению музейного фонда.
- В сегодняшней российской ситуации идея разработки стандартов не выглядит реалистично, потому что в этом никто по-настоящему не заинтересован. Ни одна сторона не готова брать на себя дополнительные обязательства. Цель разработки стандартов не определена.

Предполагаемые аргументы сторонников не так очевидны.

- Работа над стандартами качества может привести к созданию прозрачного и понятного описания музейной деятельности. Инвентаризация всех имеющихся требований и сравнение их с таким описанием позволят наглядно подсчитать, какое количество ресурсов музея тратится на администрирование бюрократических процедур, не создавая никакой ценности ни для сегодняшнего посетителя, ни для общества в целом. Такой документ может стать наглядной основой как для переговоров с учредителем, так и для нового понимания музея и формирования новых критериев оценки.
- Технологизация и стандартизация процессов, в первую очередь процессов управления, – это естественный ответ на возрастающую конкуренцию за ресурсы. Сопrotивляясь этой общемировой тенденции, музеи расходуют свои ресурсы непродуктивно, что ведет к истощению.
- Разработка стандартов может стать проектом развития. Это возможность инициировать дискуссию в обществе о назначении музеев сегодня, о желаемом результате и перспективах развития. Это потребность начать переговоры об изменениях в системе управления музеями. Это необходимость сформировать свой образ будущего, что само по себе уже станет хорошим стимулом для развития российского музейного дела.

Первая позиция убедительна своей укорененностью в жизненном опыте. Она вроде бы не требует дополнительных действий от музея и сообщества. Это – вера в незыблемость традиции. Это – терпеливое сопротивление существующей ситуации и ожидание улучшений «сверху».

Вторая позиция требует поиска компромисса и достижения договоренностей, принятия решений и совершения поступков. Это накладно и рискованно. Это – попытка активного участия в конструировании будущего не только музеев, но и общества.

## Авторский коллектив

### *Михаил Гнедовский*

Кандидат исторических наук, ведущий аналитик Управления музейно-туристского развития ГАУК «МОСГОРТУР»; член Международного комитета по этике ИКОМ и член Президиума Российского национального комитета ИКОМ. В 2003–2015 гг. был директором Института культурной политики. Председатель Европейского музейного форума (ЕМФ, 2009–2011) и член жюри конкурса «Лучший европейский музей года» (ЕМУА, 2002–2012).

### *Иван Гринько*

Кандидат исторических наук, MA in Cultural Management. Начальник Управления музейно-туристского развития ГАУК «МОСГОРТУР». Опыт работы: руководитель Лаборатории музейного проектирования (Институт наследия), факультет управления социокультурными проектами МВШСЭН, Школа дизайна РАНХиГС, Российский институт культурологии, Centre for Digital Cultures (Leuphana University Lüneburg), кафедра музеологии РГГУ, Всероссийский музей декоративно-прикладного и народного искусства, Музей антропологии им. Д. Н. Анучина при МГУ.

### *Анна Гольдина*

MA in Cultural management. Экономист, менеджер культурных проектов. С 2004 по 2014 г. работала в коммерческом секторе, специализируясь на бизнес-планировании, анализе рынков, запуске start-up предприятий. В 2015 г. окончила Московскую высшую школу социальных и экономических наук, где под научным руководством В. Ю. Дукельского защитила магистерскую диссертацию на тему «Стандартизация музейной деятельности как инструмент управления развитием». В настоящее время – заведующий сектором маркетинга в ГМЗ «Царицыно». Занимается исследованием аудитории и разработкой музейных стандартов. С 2019 года – шеф-редактор журнала «Декоративное искусство».

### *Владимир Дукельский*

Кандидат исторических наук. Специализируется в области музейного проектирования, теории музейного дела и региональной культурной политики. Известен как автор сценариев экспозиций, выставочных проектов, концепций модернизации музеев и региональных программ развития сферы культуры. Доцент кафедры управления социокультурными проектами в Московской высшей школе социальных и экономических наук.

### *Анастасия Корнеева*

Музеолог, эксперт Лаборатории музейного проектирования. В 2013 г. окончила факультет истории искусства РГГУ по специальности «Музеология». Работала в Российском институте культурологии, Институте наследия, НИУ ВШЭ. Автор научных статей по истории музейного дела, экспозиционной деятельности, музейному проектированию.

### *Валерия Лобанова*

Кандидат исторических наук; MA in Cultural Management. Старший научный сотрудник Муниципального учреждения культуры «Егорьевский историко-художественный музей» (Московская область). В 2011–2016 гг. – научный сотрудник Лаборатории музейного проектирования Российского института культурологии, Российского НИИ культурного и природного наследия им. Д. С. Лихачева.

***Юлия Вакс***

Выпускница кафедры музеологии РГГУ, научный сотрудник Государственного исторического музея.

***Анна Нефедова***

Окончила в 2014 г. Российский государственный гуманитарный университет, факультет истории искусства, специальность «Музеология». В 2016 г. поступила в Московский государственный лингвистический университет на факультет международной информационной безопасности и в 2018 г. получила степень магистра по программе «Информационно-аналитическая деятельность в международном контексте». С 2013 по 2015 г. занимала должность научного сотрудника Лаборатории музейного проектирования в Российском научно-исследовательском институте культурного и природного наследия им. Д. С. Лихачева. В настоящее время работает методистом в отделе молодежных проектов в ГБУК г. Москвы «ЦБС ЗАО».

***Анастасия Раку***

Музеолог. Окончила Московский государственный университет. В 2011–2013 гг. – сотрудник Лаборатории музейного проектирования.

***Марина Чередниченко***

MA in Cultural Management. Независимый консультант, эксперт и переводчик в сфере социокультурного проектирования, стратегического управления, культурной политики. Опыт работы с учреждениями и органами управления культуры более 15 лет, в том числе 5 лет на государственной службе. Участвовала в проведении более 50 образовательных и проектных семинаров. Эксперт нескольких российских благотворительных фондов. Член Международного совета музеев (ИСОМ).

*Научное издание*

# **Музейные стандарты: международный опыт**

*Коллективная монография*

*Под редакцией*

*И. А. Гринько, М. Б. Гнедовского*

Электронное издание

Ссылка доступа: <https://itdperspectiva.page.link/MuzSt2019>