

# Модернизация. Схематизация опыта

А. Будко

(опубликовано в журнале «Мир музея». 2010, № 4, С. 34-37)

Разработано множество теоретико-методологических и дисциплинарных подходов, призванных объяснять различные аспекты процессов развития, и существует несколько теоретико-методологических моделей, применяемых в контексте модернизационной перспективы: модель парциальной (частичной) модернизации, линейная, многолинейная, акторная, структуриационная и другие модели модернизации<sup>1</sup>. Данные модели следует рассматривать в качестве схем, применимых к соответствующим ситуациям и процессам, так как само понятие «модернизация» является междисциплинарной попыткой освещения проблем развития.

## Модели модернизации

По определению одного из создателей теории модернизации, известного специалиста в области проблем развития – Сирил Блэка, модернизация – это процесс адаптации традиционного общества к новым условиям, порожденным научно-технической революцией, которая сделала возможным контроль за средой обитания<sup>2</sup>.

Культурологический подход при концептуализации понятия модернизация применил шведский социолог Геран Терборн. По его мнению, modernity может быть понята как эпоха, повернутая в будущее, которое представляется как нечто отличное и лучшее по сравнению с современностью и прошлым. Контраст между прошлым и будущим управляет «семантикой времени», modernity создает его «бинарный код». Согласно Г.Терборну, эпоха modernity завершается, как только люди прекращают локализовать поведение или формы жизнедеятельности на оси традиция – современность, неразвитость – развитость, когда различие между прошлым и будущим теряет свою актуальность в дискуссии по поводу общества и культуры. Конец эпохи modernity знаменуется девальвацией таких понятий, как прогресс, развитие, рост, просвещение, эмансипация и т.д.<sup>3</sup>.

Попытаемся с точки зрения практической музейной деятельности взглянуть на проблему модернизации музеев, которая становится весьма актуальной, о чем свидетельствуют публикации и диссертационные исследования, посвященные путям

---

<sup>1</sup> Побережников И.В. Переход от традиционного к индустриальному обществу: Теоретико-методологические проблемы модернизации. – М.: РОССПЭН, 2006. – 240 с.

<sup>2</sup> Black C. E. The dynamics of modernization : a study in comparative history / C. E. Black. - New York : Harper & Row, 1966. - P. 7

<sup>3</sup> Therborn G. European modernity and beyond: the trajectory of European societies, 1945–2000 /Göran Therborn. – London: Sage, 1995. – P. 4-5

решения этого вопроса<sup>4,5,6,7,8</sup>. Размышляя над ответом, отметим, что за последние десятилетия накоплен определенный опыт реформирования музеев в новых социально-экономических условиях, который позволяет высказать определенное мнение по данной проблеме.

Музейная модернизация непосредственно связана с трансформацией и формированием новой роли музея в обществе и культуре, поскольку в условиях глобальной информатизации роль музея как распорядителя громадного информационного ресурса – культурного наследия – существенно возрастает<sup>9</sup>. Музеи фактически становятся центрами образования, коммуникации, культурной информации и творческих инноваций, они превращаются в гибкую институциональную структуру, способную приспосабливаться к постоянно меняющимся проблемам и потребностям<sup>10</sup>.

Несомненно, что модернизация музеев должна осуществляться в правовых рамках федерального законодательства и других юридически значимых актах, регламентирующих деятельность музея, как учреждения, сохраняющего культурные ценности государства и решающего задачи по их сбору, хранению, изучению, публикации и проводящего одновременно просветительную и образовательную деятельность (ФЗ от 1996 – № 54, ст.3, 27). Попытки инициировать модернизацию (изменение основ) музейной деятельности вне (без учета) существующего законодательства имеют отношение к созданию новых организаций и в данной статье не рассматриваются.

### **Концептуальная основа модернизации**

Общепризнанно, что успешность большинства современных музеев во многом связана с применением технологий менеджмента, которые основаны на планировании, организации, реализации и контроле<sup>11</sup>. В результате выдвинулось направление менеджмента, представляющего собой целую систему стратегий, тактик и реструктуризации управления музеем, которое подтвердило положение о том, что в основе правильной организации работы музея лежит постановка целей и задач на краткосрочный и долгосрочный периоды времени. Стало понятно, что без определения

4 Бакаютова Л.Н. Модернизация деятельности технических музеев: отечественный и зарубежный опыт (на примере музеев связи): автореф. дис... канд. культурологии. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств, 2008. – 21 с.

<sup>5</sup> Будко А.А. Об отношении музеев к действительности // Мир музея. – 2007. – № 8. – С. 10-11

<sup>6</sup> Белтинг Г. Музей как средство информации // Музей как сообщество в условиях глобализации. – М.: ИКОМ России, 2002. – С. 4-18

<sup>7</sup> Велтман К.Х. Музей в Интернете – новый шанс для образования. Новый вызов музеям // Музей как сообщество в условиях глобализации. – М.: ИКОМ России, 2002. – С. 38-48

<sup>8</sup> Клюкина А. Кризис или виток в развитии? – Музей. – 2009. – № 2. – С. 56-57

<sup>9</sup> Мастеница Е. Н. Новые тенденции в развитии музея и музейной деятельности // Триумф музея? : сб. ст. / С.-Петербург. гос. ун-т, Гос. Эрмитаж ; [отв. ред. А. А. Никонова]. – СПб., 2005. – С. 138-145

<sup>10</sup> Музейный просвет: Сборник статей / Под ред. М.Б.Пиотровского и А.А.Никоновой. – СПб., 29009. – 384 с.

<sup>11</sup> Абанкина Т.В. Социальный маркетинг в «цивилизации досуга» // Музеи. Маркетинг. Менеджмент: практ. пособие / [редкол.: С.Кози, С.Фокс, В.Дукельский, Н.Никишин]. – М., 2001. – С. 32-46

стратегии (концепции) развития на 5, 10, 15 и более лет, которая затрагивает все сферы деятельности музея, без всестороннего обоснования целей и задач функционирования музея, а также способов и средств их реализации музей в настоящее время вряд ли может быть конкурентоспособен. При этом для обеспечения гибкого реагирования на внешние изменения необходимы краткосрочные планы.

Итак, теоретической основой модернизации, ее основным стержнем становится создание концепции развития музея, т.е. замысел, стратегическое планирование и связанное с ним управление. Однако, если в советский период над «материальной» всегда превалировала «идеологическая» составляющая стратегии планирования, то в настоящее время делается акцент на поиске и получении (помимо бюджетных) дополнительных денежных средств, т.к. общество выдвигает в отношении музеев требования экономного ведения хозяйственной деятельности и получения прибыли. При этом финансовая выгода становится залогом успешного существования и развития музея.

Опыт показывает, что при разработке концепции музея обязательно должны учитываться его целевая аудитория и возможности (интеллектуальные, материальные, территориальные, финансовые и др.). Основными принципами концепции становятся: преемственность, научная достоверность, востребованность, современность. Наиболее продуктивны те концепции, в основе которых лежит переосмысление музейного собрания и обоснование новых миссий с учетом не только сегодняшнего дня, но и научно прогнозируемых требований будущего, а также языка современного искусства<sup>12</sup>.

Следовательно, концептуальной основой модернизации является разработка перспективного плана развития музея, включающего концепции: управления музеем; развития материальной базы музея; научно-исследовательской работы; научного комплектования музейных фондов; научно-фондовой работы; научно-экспозиционной работы; реставрационной работы; просветительной, образовательной, международной, рекламной, полиграфической и других необходимых видов деятельности музея. Каждый музей избирает то, что приемлемо для него, с учетом конструктивного интегрирования в музейное сообщество, участия в российских и международных музейных проектах, возможностей стать учебной, научной базой для осуществления воспитательной, педагогической, гуманитарной, рекреационной и других миссий и т.п.

### **Модернизация как трансформация структуры**

Однако, модернизация музея, идеологически подкреплённая его концепцией, невозможна без структурных и технологических преобразований. В их основе лежит не

---

<sup>12</sup> Современное искусство и художественный музей: комментарии. СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. – 188 с.

только формирование нового облика материально-технической базы музея, его экспозиционно-выставочного, фондового, реставрационного и других пространств, но и изменения организационно-штатной структуры, функциональных обязанностей сотрудников, структуры их служебных связей и творческих взаимоотношений, создание новых и исключение малоперспективных штатных и нештатных подразделений, групп, коллективов, должностей.

Поэтому следующий уровень модернизации связан с трансформациями структуры музея, что позволяет ему более успешно адаптироваться к действительности и будущим вызовам времени. В процессе адаптации к изменяющимся условиям среды, при сохранении целевой функции, музей изменяет собственную структуру таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность во взаимоотношениях со средой. При важно изменить сложившиеся или создать новые стереотипы, мотивационные установки у музейных работников. Появление новых музейных специальностей, овладение смежными специальностями, постоянное повышение профессиональных знаний, знание основ психологии, социологии, менеджмента, маркетинга, иностранных языков сотрудниками музея являются неотъемлемой частью музейной модернизации, обеспечивая оптимизацию коммуникативных возможностей на уровне взаимоотношений с посетителем, обществом, государством.

Следовательно, создание новой коммуникативной модели музея подразумевает его структурные преобразования, а реализация концепции невозможна без формирования «полилогической» модели музейной коммуникации, имеющей три узловые коммуникативные составляющие: музей – сотрудник; музей – общество; музей – посетитель<sup>13</sup>.

В качестве примера приведем диссертационное исследование, проведенное при участии нашего музея и позволившее создать ряд перспективных проектов<sup>14</sup>. В нем мы рассмотрели музейный предмет как минимальную единицу музейной коммуникации, активно включенную непосредственно в акт коммуникации. При этом музейная экспозиция рассматривалась как семиотическая система, представляющая набор различных, часто несовпадающих кодов, применяя которые сотрудники (хранитель, экспозиционер, дизайнер) создавали текст экспозиции, используя также кодирование информации, содержащейся в научной и художественной концепциях музея. Так, переплетающиеся смыслы совокупности кодов языка предметных форм и

---

<sup>13</sup> Пшеничная С.В. Музей как социокультурный феномен. Информационно-коммуникативная модель. – СПб.: Изд-во «Образование», 1999. – 195 с.

<sup>14</sup> Волькович А.Ю. Музейная экспозиция как семиотическая система: автореф. дис... канд. культурологии. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т культуры и искусств, 1999. – 22 с.

пространственных отношений приобретали единое звучание, а посетитель становился активным создателем смыслов. Последующий опыт показал, что при создании информационно-коммуникативной модели наиболее успешны те музеи, где информация, которую генерирует, преобразует, сохраняет и распространяет коммуникатор (музей) наиболее полно совпадает с потребностями коммуниканта (общество, посетитель, сотрудник).

### **Технологический уровень – движущая сила модернизации**

Формирование стратегии развития музея и его новой коммуникативной формы невозможно без внедрения новых технологических решений на основе последних достижений науки и техники, а также использования языка современного искусства. При этом вектор технологического уровня модернизации всегда должен быть направлен на концептуально и структурно обоснованную оптимизацию деятельности музея.

Можно сказать и так: технологический уровень модернизации – это движущая сила стратегии развития музея. Он связан не только, как принято считать, с компьютеризацией, виртуализацией музейного пространства, ремонтом помещений или приобретением нового оборудования и мебели. На этом уровне модернизации технически реализуются потребности общества, музея и посетителя в осуществлении и обеспечении качественно новых подходов к сохранности, описанию, представлению музейного собрания, а также доступа к нему.

Технические новшества и новые технологии существенно расширяют возможности документооборота, сохранения и учета музейного фонда, создания новых проектов, облегчают межмузейные, в том числе международные связи, позволяют совершенствовать систему взаимодействия с органами государственной власти и общественными институтами, активизируют диалог музея с обществом и посетителем.

### **Размышления на заданную тему**

В то же время, рассматривая проблему модернизации музеев, необходимо акцентировать внимание на некоторых моментах, непосредственно связанных с модернизацией и требующих осмысления.

Во-первых, возникает вопрос, есть ли смысл вкладывать средства музеев в создание виртуальных экспозиций, которые имеют тенденцию превращения в самостоятельный вид искусства и где границы виртуализации музейного пространства? При посещении виртуального музея всегда имеет место замена прямого межличностного общения на виртуальное. Сегодня практически у всех музеев есть сайты в Интернете,

которые позволяют визуально оценить экспозиции этих музеев и их музейные собрания<sup>15</sup>. Как пользователя Интернета превратить в посетителя музея? Как воссоздать утраченное чувство подлинника и возродить былой интерес к нему у наших современников? Эти вопросы сегодня задают не только музеи, но и представители искусства, в сферу деятельности которых новые технологии внедрены уже давно (картины-подлинники представлены в виде иллюстраций в альбомах, живой звук оркестра подменен саундтреком на диске и т.п.).

Во-вторых, музеи выставляют на продажу музейный продукт, как знаковую «оболочку» (музейная услуга) музейного предмета, т.е. продают информацию (поиск и придание значений, интерпретация предмета), которую музей хочет донести до посетителя. Тем не менее, основу музейного продукта составляет та информация, которая заложена в самом музейном предмете (источник информации), обладающим устойчивым собственным набором смыслов. Всегда ли музейная услуга точно отражает смысл музейного предмета, востребованный обществом в данный момент? Готов ли музей предъявить посетителю оригиналы так, чтобы он понял, что посещение музея ничем заменить нельзя?

В третьих, музеи необоснованно осторожно используют в экспозиционной практике язык современного искусства, который часто позволяет актуализировать и даже сформировать новые смыслы, присущие музейному предмету.

В четвертых, занижен уровень применения на благо музейного дела достижений психологии, социологии и других научных дисциплин.

Говоря о модернизации, следует отметить, что важнейшую роль в этом процессе играет использование новых управленческих технологий и маркетинга. Успешность применения маркетинговых технологий в музейной деятельности привели к формированию специфического направления – музейного маркетинга. Однако: «Если под прибылью коммерческой фирмы понимается экономический эффект, то под прибылью музея как социальной фирмы – социальный эффект. В их ряду – духовное развитие личности, повышение ее творческого и интеллектуального потенциала, образование, освоение пространства свободного времени и т.д.»<sup>16</sup>. Заметим, что только нужда в денежных средствах во второй половине прошлого века заставила музеи искать спасения в технологиях менеджмента и маркетинга.

Эффективный маркетинг существует только при эффективном управлении музеем. В современных условиях наиболее результативной является комбинация трех стратегий

---

<sup>15</sup> Столяров Б.А. Музей в пространстве художественной культуры и образования. – СПб., 2007. – С. 77-81

<sup>16</sup> Павлова И.Н. Музейный маркетинг: новый формат //Музей и его аудитория. Маркетинговая стратегия. – М., 2006. – С. 12

управления – административной, рыночной и партнерской, что подтверждает опыт Центрального музея связи имени А. С. Попова<sup>17</sup>.

Важным условием успешной управленческой деятельности современного музея является работа с персоналом, обеспечение профессиональной подготовки сотрудников, регулярная аттестация и в ряде случаев психологическая подготовка персонала, умение руководителя делегировать полномочия и контролировать их выполнение. Отлаженная организация, базирующаяся на знании технологических приемов управления, применение современных информационных технологий в работе, профессионально построенная маркетинговая информационная система музея и грамотное использование информационно-справочного аппарата становятся неотъемлемыми составляющими деятельности современных музеев.

Модернизировать – значит изменять соответственно требованиям времени, вводя различные усовершенствования. Так, помимо внедрения в музейную деятельность новых технологий маркетинга и менеджмента, музеям (чтобы привлечь посетителей) нужен прорыв в области музейной социологии, сравнительного музееведения, необходимы широкомасштабные исследования в области психологии. В частности, музеи вводят в свою деятельность элементы сбора и анализа информации о среде, о социальном заказе, об информационных потребностях общества, а также о внутреннем состоянии и резервах самой музейной системы, т.е. музеи испытывают потребность в обоснованной профиограмме музейной деятельности. Но сегодня теоретические разработки по этим направлениям существенно отстают от практических потребностей музеев<sup>18</sup>.

В настоящее время музей все больше превращается в многофункциональный культурный комплекс, который обслуживается большим числом специалистов разного уровня образования и квалификации. Причем, на посетителей оказывают влияние как музейная коллекция и выставочные залы, так и работа всех его сотрудников, начиная от работников гардероба до представителей администрации. Наличие кафе, музейного ресторана, магазина с разнообразным ассортиментом музейной продукции (книги, буклеты, CD-диски, значки, открытки, календари и т.п.), интернет-класса, а также транспортная доступность становятся важными факторами, формирующими имидж музея. Кроме того, впечатление от посещения музея усиливает и его архитектурный облик. Из музея – оболочки музейных предметов он становится пространством впечатлений, и ему

---

<sup>17</sup> Бакаютова Л.Н. Сохраняя и развивая. – Мир музея. – 2008. – №.10. – С. 18-24

<sup>18</sup> Шляхтина М.Л. Парадигма науки как методологическая основа подготовки специалиста-музееведа //Музейный просвет: Сборник статей /Под ред. М.Б.Пиотровского и А.А.Никоновой. – СПб., 2009. – С. 365-377

предоставляется шанс усилить свои позиции, превратившись в место встреч и диалога<sup>19</sup>.

Многочисленные дискуссии по основным проблемам современных музеев, попытки каким-то образом переосмыслить нынешнее существование музеев, превратить их в полнокровные социокультурные институты, вывести из кризиса и отставания от требований времени, в котором они оказались, пока малорезультативны. Как известно успешные реорганизации ряда музеев не привели к существенному и постоянно растущему потоку посетителей, к баснословным прибылям в музейных кассах. Видимо отчасти и этим определяется столь скромный «интерес» спонсоров к вложению средств в музеи, так как даже отдельные интересные и уникальные проекты музеев не всегда имеют должную финансовую и социальную отдачу.

Рассматривая в данной статье, с точки зрения практики музейного дела, некоторые особенности модернизации музеев, мы считаем возможным предложить следующее определение термина:

**Модернизация музея – это концептуальные, структурные и технологические изменения, направленные на приспособление музея к окружающей действительности и будущему.**

Таким образом, термин «модернизация музея» описывает множество одновременных изменений на различных уровнях, а процесс модернизации становится многоуровневым, комплексным, унифицированным и затрагивает собственно музей (в том числе его фонды), все виды музейной деятельности, музейных работников, посетителей музея, учитывает потребности общества и государства (схема).

---

<sup>19</sup> Шульц Б. Музей на пороге смены времен: определение места музея //Музей как сообщество в условиях глобализации. – М.: ИКОМ России, 2002. – С. 100-113

# СХЕМА МОДЕРНИЗАЦИИ МУЗЕЕВ

