

НАУЧНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ЭКСПОЗИЦИИ
КАК СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПРОЕКТ.
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И СОДЕРЖАНИЕ¹

Александра Игоревна Рошук

РГГУ, Государственная Третьяковская галерея,

Москва, Россия, alexandra.roshchuk@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены основные этапы работы над научной концепцией экспозиции музея, исходя из анализа современных музейных тенденций, требований модельного стандарта деятельности муниципального краеведческого музея, специфики муниципального мемориального музея, а также подхода к созданию экспозиции как к социокультурному проекту. В работе анализируется опыт разработки концепции экспозиции дома-музея И.А. Кускова командой II Летнего студенческого музеологического лагеря на базе Тотемского музейного объединения. Даны рекомендации, которые помогут сделать аналогичные проекты более качественными и плодотворными.

Ключевые слова: научная концепция, музейное проектирование, экспозиция, социокультурный проект

Для цитирования: *Рошук А.И.* Научная концепция экспозиции как социокультурный проект. Основные этапы и содержание.

MUSEUM EXPOSITION CONCEPT AS A SOCIO-CULTURAL PROJECT.
MAIN STAGES AND CONTENT

¹ Работа выполнена в рамках проекта РГГУ «Экспозиционно-выставочная деятельность в музее: концепции, процессы, технологии» (конкурс «Студенческие проектные научные коллективы РГГУ»).

Alexandra I. Roshchuk

RSUH, The State Tretyakov gallery,

Moscow, Russia, alexandra.roshchuk@gmail.com

Abstract. The article explore the main stages of the museum exposition scientific concept design, based on the modern museum trends, the requirements of the model standard of the municipal local history museum, the specifics of the municipal memorial museum, as well as the approach to creating an exposition as a socio-cultural project. The work analyzes I.A. Kuskov` museum exposition concept design experience by the II Summer Student Museological Camp based on the Totem Museum Association team. The article provides recommendations that will help make similar projects more high-quality and productive.

Keywords: museum concept, museum design, exposition, socio-cultural project

For citation: Roshchuk, A.I., “Museum exposition concept as a socio-cultural project. Main stages and content”.

В российской музейном деле существует сложившаяся практика выделять три основных этапа работы над проектированием экспозиции:

1. создание научной концепции с краткой тематической структурой;
2. разработка расширенной тематической структуры;
3. создание тематико-экспозиционного плана.

Данные этапы базируются на многолетнем опыте отечественных музейщиков, который был закреплен Приказом Министерства культуры РСФСР №240 от 12 мая 1985 г. Об утверждении «Порядка организации работы музеев, творческих коллективов художников и художественно-производственных организаций по научному и архитектурно-художественному проектированию, оформлению и монтажу, оценке и открытию экспозиций и выставок музеев местного подчинения (кроме художественных)».

Основным и определяющим документом является научная концепция, она содержит «изложение основ экспозиционного замысла и научную трактовку темы экспозиции»², «создается на основе исследований в области музееведения и профильных научных дисциплин...содержит аналитическую и проектную части»³. Структура, состав, вид и форма данного документа являются вариативными, и определяются каждым музеем самостоятельно, в зависимости от профиля, масштаба, тематики и принадлежности. Исходя из цели разработки экспозиции музей также определяет состав команды для проекта, из каких этапов будет состоять работа, какие методы будут применяться и какие вводные данные использоваться. М.Е. Каулен, крупнейший теоретик и экспозиционер-практик музейного дела, предлагает следующее содержание концепции экспозиции [1]:

- формулировка и обоснование темы,
- исследование источниковой базы по теме, материалов хранящихся в фондах музея и других хранилищах,
- анализ степени научной разработки темы,
- задание на создание плана комплектования,
- определение будущего посетителя,
- выбор основных принципов и методов построения экспозиции,
- анализ помещения,
- определение экспозиционных тем и маршрута, ведущих экспонатов или комплексов,
- требования к архитектурно-художественному решению,
- место экспозиции в системе экспозиций музея и среди экспозиций музея аналогичного профиля.

² Научная концепция экспозиции // Российская музейная энциклопедия URL: <http://www.museum.ru/RME/dictionary.asp?107>

³ Там же

Основные стадии разработки научной концепции музея представлены также в статье заведующей кафедрой музееведения Московского государственного университета культуры и искусств, профессора Самариной Н.Г. «Научная концепция музея: понятие и этапы разработки». В статье рассматривается подход к музею как социокультурному институту, одной из главных функций которого является сохранение социальной памяти [2], таким образом, автор выделяет следующие этапы работы:

1. Определение профиля, цели и задач деятельности конкретного музея.
2. Изучение фондов и источниковой базы, соответствующей профилю.
3. Изучение музееведческой и научно-исследовательской литературы, соответствующей профилю музея.
4. Создание функциональной модели развития музея.
5. Анализ механизмов реализации концепции (научных, информационных, организационных, экономических).

Цель нашей статьи – рассмотреть основные этапы работы над научной концепцией экспозиции музея, исходя из анализа современных музейных тенденций, требований модельного стандарта деятельности муниципального краеведческого музея, специфики муниципального мемориального музея, а также подхода к созданию экспозиции как к социокультурному проекту. В работе анализируется опыт разработки концепции экспозиции дома-музея И.А. Кускова командой II Летнего студенческого музеологического лагеря на базе Тотемского музейного объединения (далее – ТМО) Тотемского района Вологодской области.

Этапы работы

1 этап. Знакомство с музеем. Постановка цели и задач от ТМО

Дом-музей Ивана Александровича Кускова – мемориальный музей мореплавателя, исследователя Аляски и основателя крепости Росс в Калифорнии, входящий в состав Тотемского музейного объединения. Дом-музей был открыт в 1990 году в здании XIX века, объекте культурного наследия регионального значения, где, по одной из версий, провел последние дни своей жизни по возвращении на родину И.А. Кусков. Цель, которая была поставлена команде сотрудниками ТМО, формулировалась как создание «нового музея» с учетом следующих вводных:

- здание дома-музея подготовлено к ремонту, после которого музей не считает возможным возвращать в здание прошлую экспозицию, так как она практически не менялась с 1990-х годов и требует обновления. Команда должна проанализировать не только существующие фонды и первоначальную экспозицию, но и изучить современные источники и литературу по теме для создания экспозиции на новом научном уровне;
- ТМО – муниципальный музей с ограниченным ресурсом в финансировании и кадрах, но постоянно ищущий возможности для развития и обновления. Поэтому коллеги стараются использовать проектный метод в своей работе, что позволяет при существующих вводных участвовать в грантовых программах и реализовывать новые проекты. Соответственно, новая концепция музея должна соответствовать требованиям формы заявки на грант: отвечать задачам социокультурного проекта, быть реализуемой в рамках возможного бюджета и иметь дальнейшие перспективы развития;
- ТМО находится на стадии изменений и концепций других своих музеев. Идет работа над экспозицией «Краеведческого музея», планируется переезд и изменения в «Музее мореходов». Таким образом, обновленную концепцию требовалось рассматривать в

контексте общего видения музеев Тотемского объединения и учитывать будущие изменения;

- концепция музея должна быть ориентирована на разные целевые аудитории, у каждой из которых должна быть возможность самостоятельного осмотра без привлечения экскурсовода.

2 этап. Сбор материалов и аналитика

На основании полученных вводных, источников и литературы, предоставленных ТМО, команде нужно было определить свое видение цели и задач, которые ставятся перед обновленным музеем. Для разработки единой концептуальной идеи и цели новой экспозиции музея требовалось проанализировать следующие данные:

- предметный состав первой экспозиции и фонды ТМО, относящиеся к теме;
- топографическую опись экспозиции и методические рекомендации к экскурсии по дому-музею Кускова;
- существующие музеи ТМО, их наполнение и позиционирование;
- используемые ранее и новые источники, исследования и статьи по теме;
- полученные от ТМО планы БТИ;
- архитектуру, прилегающую территорию дома-музея и его интерьеры;
- мнения посетителей дома-музея;
- актуальные проблемы жителей города, которые помог бы решить музейный социокультурный проект;
- требования модельного стандарта деятельности муниципального краеведческого музея и рекомендации к нему;
- требования к форме заявки на грант.

В коллекции музея, к сожалению, хранятся единицы мемориальных экспонатов, также практически не осталось вещей, связанных с Российско-

американской компанией, а немногочисленные предметы, относящийся к крепости Росс, в основном привезены представителями индейского племени Кашайя помо в 2000-е годы, когда они с дружественным визитом приезжали в Тотьму.

Тема мореходства XIX века и «Русская Америка» в целом – важная часть исторического наследия и самоидентификации города, об этом свидетельствуют и несколько музеев в Тотьме, посвященных данной теме («Музей мореходов», «Дом-музей Ивана Кускова» и «Усадьба Холодиловых»), а также активная выставочная, издательская и исследовательская деятельность ТМО. При этом общая структура, последовательность, система повествования темы мореходства, различия коллекций музеев и то, как они дополняют друг друга, четко не прослеживаются. Соответственно, одной из задач должно было стать определение места темы мореходства в системе культурного и исторического наследия города, а также в общей концепции и стратегии развития ТМО.

Что касается исследований и источниковой базы, то в процессе изучения материалов были обнаружены данные, которые ранее не использовались музеем. Вопрос о возможностях их включения требовал отдельной проработки и консультации с заведующим отделом и директором ТМО.

Само здание музея и окружающая его территория также стали важной основой для разработки концепции. Одноэтажное деревянное здание с четырьмя залами и очень небольшим общественным пространством повлияло на размещение тематических блоков. Было очевидно, что для быстрого погружения посетителя в контекст, работы с гостями, а также реализации задачи самостоятельного осмотра, требуется использование всего пространства, экстерьерной части и небольшого сада.

Именно реализация возможности самостоятельного осмотра посетителями была одним из фокусов при работе. Как говорилось выше, музей пока не обладает ресурсами для расширения штата, соответственно экспозиция должна была снять нагрузку с существующих сотрудников по ведению экскурсий. Запрос от ТМО также подтверждался данными из открытых источников. Так, на сайте Tripadvisor посетители оставили 18 отзывов, из которых «отлично» – 11 шт., при этом гости отмечают, что музей стоит посещать с экскурсией, так как сама экспозиция не дает полной информации: «музей может быть интересен только с экскурсионным обслуживанием»⁴.

Аналогичные отзывы мы видим на портале Яндекс.Карты (размещено 25 отзывов, средняя оценка – 4.3⁵), где гости также рекомендуют взять экскурсию: «экспонаты музея не дадут и толики представления об удивительных путешествиях вологодских купцов в Новый Свет».

Что касается посетителей, здесь важно было опираться на профиль музея и данные по региону. Аудиторию музея можно разделить на два основных блока – это местные жители (около 8 000 городских жителей и 13 000 сельских⁶) и туристы (138 218 чел. за 2022 год.⁷). При этом мы понимаем, что небольшим мемориальным музеям сложно работать на постоянное привлечение местных жителей, у них нет возможностей частой смены экспозиции или проведения больших выставочных проектов, также для подобных музеев характерно отсутствие традиции регулярного

⁴Дом-музей И.А.Кускова // Tripadvisor URL: https://www.tripadvisor.ru/Attraction_Review-g1759931-d8517826-Reviews-or10-House_Museum_of_Kuskov-Totma_Vologda_Oblast_Northwestern_District.html

⁵ Дом-музей И.А.Кускова // Яндекс Карты URL: https://yandex.ru/maps/org/dom_muzei_i_a_kuskova/1094541454/?ll=42.752917%2C59.974063&z=15

⁶ Оценка численности постоянного населения по городским и муниципальным округам (районам) Вологодской области на 1 января 2023 г. и в среднем за 2022 г. // Федеральной службы статистики URL: <https://35.rosstat.gov.ru/>

⁷Постановление «Об утверждении муниципальной программы «Развитие туризма в Тотемском муниципальном округе на 2024–2029 годы» " от 08.12.2023 № 1832 // Администрация тотемского муниципального округа URL: https://35totemskij.gosuslugi.ru/netcat_files/47/470/pad_20231208_1832.pdf

посещения. Основной подход в коммуникации со зрителем для мемориальных музеев – это личные истории: «Коммуникация на уровне межличностного общения, где одним из субъектов является посетитель, а другим – человек иной эпохи, иной культуры, более или менее отдаленной от нашей во времени, выводит восприятие музейной экспозиции на иной эмоциональный уровень, рождает возможность не только усвоения информации или даже «погружения» в эпоху, но активного сопереживания, дает посетителю возможность представить себя на месте «героя» экспозиции, попытаться «вчувствоваться» в историческое время «изнутри» [3]. Подтверждает эту мысль в статье «Актуализация экспозиции мемориального музея-квартиры при смене политической парадигмы» Черкашина Н.Ю., она пишет, что для подобных музеев соседи, жители ближайших домов и района – перспективная аудитория, мемориальные музеи могут быть востребованы представляя исторические события через личные истории людей, таким образом обращаясь к индивидуальному опыту посетителя [4]. Одним из первых наметившуюся тенденцию заметил и продемонстрировал К. Хадсон на примере Музея Давида д'Анже: «Два великих достоинства этого замечательного музея таковы: во-первых, он с одинаковой силой обращается как к нашему интеллекту, так и к нашим чувствам; во-вторых, стараясь дать ответ на любые возможные вопросы о Давиде д'Анже, он уравнивает в правах несведущего посетителя и знатока» [5].

Для погружения в специфику города и определения проблематики командой были изучены результаты ранее проведенных исследований на темы «Брендинг Тотьмы», «Социальное самочувствие жителей г. Тотьма в контексте муниципального развития» и «Потенциал активного общества в Тотемском районе: социальная структура и перспективы развития», также командой были проведены интервью с жителями города – лидерами мнений.

3 этап. Постановка задач для новой экспозиции и поиск идеи

Исходя из вводных данных от ТМО, а также требований заявки на грант, перед новой экспозицией нужно было поставить в первую очередь социокультурную задачу, которая бы основывалась на потребностях жителей, общем видении развития ТМО, профиле музея, его теме и коллекции. Сегодня концепция музея не может заключаться только в хранении памяти и передаче опыта поколений [6], музей – это социокультурный институт, который создает живую связь времен и ориентирован на насущные запросы культуры [7], он должен обращаться к посетителю через актуальные темы. В «Модельном стандарте деятельности муниципального краеведческого музея» также указано, что музеи должны стать «центрами исторической памяти и формирования на этой основе локальной идентичности, должны внести вклад в формирование привлекательного образа своих территорий и поселений, необходимого в том числе для экономического и социокультурного развития регионов»⁸. Соответственно концепция и основная идея экспозиции должна отвечать критерию общественной пользы и значимости, связывать прошлое, настоящее и будущее региона, иметь возможность постоянно развиваться вместе с городом.

Изученные материалы и полученные данные позволили команде определить основную проблематику, с которой мог бы работать дом-музей: недостаток инфраструктуры и организованного досуга для жителей, особенно молодежи; нехватка пространств для самореализации (творческой, социальной); потребность в реализации права на активное

⁸ Методические рекомендации по модернизации муниципальных музеев на основе модельного стандарта деятельности муниципального краеведческого музея (в рамках реализации Национального проекта «Культура») // Министерство культуры Российской Федерации URL: https://culture.gov.ru/documents/metodicheskie-rekomendatsii-po-modernizatsii-munitsipalnykh-muzeev-na-osnove-modelnogo-standarta-deya/?sphrase_id=1051958

участие в преобразование города и работы с собственным наследием; непонимание привлекательности города и возможностей для реализации среди молодежи. При этом важно отметить, что жители Тотьмы гордятся своим прошлым и героями мореплавателями, и считают, по словам участников интервью, общими качествами тотмичей авантюризм, упорство в движении к цели, социальную ответственность и сплоченность.

Новая концепция музея должна была актуализировать наследие Ивана Кускова и мореходов, связать ее с настоящим современным городом, вовлечь жителей в работу с наследием, и через него показать перспективы города и возможности для развития. Эти задачи мог решить фокус на личности Ивана Александровича и его ценностях, на тех чертах характера и особенностях, которые тотмичи для себя считают общими и актуальными сейчас: ответственность, любовь к своему городу, сплоченность, желание сделать и оставить после себя что-то значимое. Для музея Кускова также важно было предложить возможности для дальнейшего пополнения фондов, концепцию совместного с местным сообществом комплектования, чтобы в развитии музей мог также рассказывать историю и других значимых для города жителей, которые меняли его к лучшему. Предлагаемая концепция должна была включать не только мероприятия по привлечению посетителей и работе с ними, но и отдельное пространство и последовательную стратегию их вовлечения в постоянную работу с музеем и наследием.

4 этап. Определение основных экспозиционных решений. Работа с предметами

Общую идею экспозиции требовалось выстроить через последовательный сценарий, начиная от истории и значения мореходства для города, переходя к основным этапам биографии Кускова, завершая экспозицию рассказом о личности Ивана Александровича и связи

поколений. Чтобы история писалась посетителем самостоятельно, был выбран историко-хронологический принцип построения экспозиции и тематический метод (при котором каждая тема и подтема раскрывается на основе тематико-экспозиционного комплекса). Учитывая состав коллекций музейного фонда ТМО и отсутствие в нем мемориальных предметов, основной задачей было подобрать предметы и материалы, которые могли бы выстроиться в рассказ. Здесь было определено несколько основных решений:

- позиционирование дома как самостоятельного мемориального объекта, который с 1900-х годов занимает важное место в жизни города,
- каждый зал посвящается одной общей теме, внутри которой раскрываются несколько тематических блоков,
- последний тематический блок в зале должен быть непосредственно связан с началом рассказа следующего зала, служить переходом,
- предложенные экспонаты должны обладать информативностью и аттрактивностью, при этом их нужно подбирать и собирать в комплексы таким образом, чтобы у сотрудников музея была возможность работать с несколькими уровнями информации (при проведении экскурсий или занятий для разных целевых аудиторий с разным уровнем подготовки),
- в экспозиции требовалось оставить пространство и возможность для организации небольших тематических выставок.

5 этап. Выбор аудитории и стратегия работы с посетителем

Одной из задач, поставленных ТМО – с помощью новой экспозиции охватить максимально разнообразную аудиторию. Общепринятое разделение посетителей музея по социально-демографическим признакам не дало бы понимания того, как выстраивать работу с аудиторией и что ей

может дать новая экспозиция. Поэтому будущих посетителей, на которых направлено воздействие экспозиции, разделили по принципу мотивации на следующие условные группы: искатели опыта (в основном упор на индивидуальных туристов); исследователи (в большей степени дети и молодежь), посредники (родители, городские жители серебряного возраста). Соответственно, для искателей опыта требовалось предложить:

- понятную навигацию, начиная от поиска музея в городе,
- возможность самостоятельного осмотра, включая понятные тексты, рассказывающие не только об истории, но и связи прошлого с нынешним городом,
- интересные и яркие мероприятия, за которыми хотелось бы приехать,
- возможность ознакомления с новыми музейными практиками, которые, возможно, пробудили бы интерес к повторному возвращению в музей и распространению новых знаний.

Исследователей предлагалось «включить в тему» через игру и организованные формы досуга, которые давали бы пространство для творческой самореализации. Посредникам предлагалась площадка для общения, самодокументирования, то есть возможность поделиться своим опытом и историями. Последние две целевые аудитории (исследователи и посредники) – основа музея. Это местные жители, которые через взаимодействие с музеем могут прочувствовать свою ответственность за наследие города и ощутить собственный вклад в его сохранение.

Так каждый из залов приводил к теме наследия и связи поколений, которая раскрывалась в последнем зале. Здесь предполагалось решить основные задачи по вовлечению посетителей в деятельность музея и культурную жизнь города через партиципаторные проекты. Основываясь на формах партиципации, описанных в книге «Партиципаторный музей» Ниной Саймон [8], зал предполагалось разделить на три подтемы и три способа взаимодействия с посетителями по видам партиципаторных

практик: документирование, комплектование, кураторство. В каждый из этих проектов жители будут вовлекаться постепенно, увеличивая свое присутствие в музее. Также данный способ поможет музею постоянно развиваться и меняться, оставаться интересным для местного населения.

Первый блок – сменные выставки, построенные на основе устной истории, «практики научно организованной устной информации участников или очевидцев событий, зафиксированной специалистами»⁹ [8].

Используя концепцию Pro-Am (профессионалы (professionals) и любители (amateurs) [10], были предложены несколько проектов коллекционирования и фиксации недавней истории совместно с жителями города:

- записанные истории местных жителей о посещении Тотмы делегацией индейцев американского племени кашайя,
- воспоминания о пароходстве на реке Сухона.

Второй блок – совместное комплектование музея, предьявляемое в виде открытого хранения. Предлагалось совместно с жителями отбирать и собирать мемориальные предметы, рассказывающие истории современников, которые в недавнем прошлом внесли значительный вклад в наследие города или делают это в настоящее время.

Третий блок – сокураторство, или исследовательские проекты, результаты которых впоследствии могут быть отражены в небольших выставках. Первый проект предполагалось ориентировать на детей старшего возраста и подростков. Цель проекта: с помощью игрового формата выявить опасения, страхи, ожидания молодых жителей от города.

⁹ Устная история // Фонд знаний "Ломоносов" URL: <http://www.lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:0134503>

6 этап. Работа над залами и разработка архитектурно-художественных решений

Учитывая количество тем, объем информации и небольшую площадь дома, было принято решение вынести первый блок экспозиции, посвященный истории мореходства, во внешнее пространство, задействуя фасад дома и прилегающую территорию – небольшой сад. Сад ранее использовался для проведения разнообразных мероприятий, в концепции ему предполагалось также отвести роль общественного пространства. Экстерьерная часть здания и его окружение, кроме того, должны были стать частью навигационной системы таким образом, чтобы музей вписывался во внешнюю городскую среду.

Исходя из кругового маршрута по экспозиции, первый зал – небольшое пространство рядом со входом – должен был служить и вводной и завершающей точкой. В нем предлагалось разместить один экспонат – компас, который при входе на выставку погружает посетителя в тему путешествий и мореходства, а на выходе, после тематического зала о важности сохранения наследия и связи поколений, должен говорить о выборе пути для каждого.

Предполагалось также немного расширить общественные зоны для посетителей: гардероб, сувенирный магазин, место работы администратора и включить их с помощью оформления в общую дизайн-концепцию экспозиции.

В дизайн-концепции должны были использоваться простые лаконичные решения, которые не противоречили бы интерьеру дома. Леняные или ситцевые занавески на окна, книги, посвященные путешествиям, точечный теплый свет, экспозиционное оборудование из дерева, окрашенного в белый цвет, повторяющий существующий цвет ставней, наличников и дверей, отсутствие мультимедиа решений.

Пространство экспозиции должно быть достаточно наполненным, но не перегруженным, оставляя возможность увидеть сам дом, быть уютным и притягательным местом для посетителя.

Выводы и рекомендации

По итогам работы II Летнего студенческого музеологического лагеря можно сделать вывод, что участники прошли следующие этапы работы над концепцией дома-музея И.А. Кускова:

1. Знакомство с музеем. Постановка цели и задач от ТМО – работа с заказчиком, прояснение основных вводных, состояния музея на данный момент, задач, которые перед собой ставит музей.
2. Сбор материалов и аналитика – исследование источниковой базы, фондов, анализ научной разработанности темы, возможностей для комплектования, современных стандартов и практик по профилю музея, отзывов посетителей, опросов жителей, а также проведение интервью.
3. Постановка задач для новой экспозиции и поиск идеи – анализ социокультурного состояния региона, определение проблематики и способов решения для поставленных вопросов.
4. Определение основных экспозиционных решений. Работа с предметами - выбор основных принципов и методов построения экспозиции, определение экспозиционных тем, составление тематико-экспозиционного плана.
5. Выбор аудитории и стратегия работы с посетителем – определение будущего посетителя и способов их вовлечения в работу музея.
6. Работа над залами и разработка архитектурно-художественных решений – предложения по общественным пространствам,

определение маршрута внутри залов, выбор материалов, описание дизайн-концепции.

Исходя из полученного опыта, можно дать следующие рекомендации, которые помогут сделать аналогичные проекты более качественными и плодотворными:

1. Студенты, работавшие над концепцией экспозиции дома-музея И.А. Кускова, ранее не сотрудничали в рамках совместных проектов. Учитывая ограниченные сроки (одиннадцать дней), коллективу нужно было достаточно быстро определить механику взаимодействия, распределить роли, договориться об управлении процессами и сработаться. Поэтому отдельно для схожих проектов хотелось бы рекомендовать уделить достаточное время вводной части. Важно выделить отдельное время на знакомство команды, неформальное общение под руководством модератора, чтобы каждый мог рассказать о своем опыте, сильных сторонах, о том, что ждет от проекта. Не стоит пренебрегать этим – необходимо потратить достаточное количество часов, что сэкономит время в будущем: участники будут больше вовлечены в процесс, более близкое знакомство внутри команды поможет при распределении задач.

Также стоит в самом начале отдельно проговорить, как именно будет проходить работа над проектом, из каких этапов она будет состоять. Важно определить предполагаемые задачи и результаты для каждого этапа, сроки и обсудить все вопросы, связанные с взаимодействием внутри команды, дав возможность каждому предложить свое видение.

В команде один из участников должен будет выполнять роль фасилитатора. Фасилитатор нужен для ведения процессов общих

обсуждений, контроля вовлеченности всех участников, сбора мнений. Такой человек должен иметь возможность смотреть на весь процесс целиком, следить за сроками и за тем, чтобы команда не уходила в сторону от маршрута до достижения цели.

2. В рамках работы с заказчиком рекомендуется заранее составить список стейкхолдеров и ранжировать их с помощью матрицы по степени влияния на процесс. Так возможно понять, кто со стороны заказчика наиболее заинтересован в проекте, кто из них сильнее всего повлияет на процесс помощью или противодействием, а также от кого зависит принятие решений. К каждой из этих групп нужно будет выработать свой подход. С теми, кто наиболее заинтересован в процессе и имеют сильное влияние, стоит заранее обсуждать основные решения и идеи для привлечения их на свою сторону. В проектах всегда будут те, кто осознанно или нет, будут противодействовать изменениям. Их также важно вовлекать в работу, пытаться понять, в чем заключается их страх преобразований, в чем они видят слабые стороны новой концепции. Возможно, именно эти люди смогут помочь выявить риски, глубже погрузиться в специфику музея и сделать концепцию максимально реализуемой.

Кроме этого, рекомендуется отдельно проинтервьюировать сотрудников музея, которые не вовлечены непосредственно в разработку экспозиции, но будущие изменения могут затронуть и их сферу деятельности. В рамках таких интервью можно лучше понять механизмы принятия решений в коллективе, существующие сложности и ресурсы, снять некоторые вопросы и тревоги сотрудников.

3. Изучение предшествующего опыта – обязательный этап в разработке научной концепции экспозиции музея, что подчеркивают авторы Российской музейной энциклопедии, М.Е. Каулен, Н.Г. Самарина.

Цитата из статьи Н.Г. Самариной акцентирует внимание на важной с позиций музееведения профильной принадлежности музея: «изучение музееведческой и научно-исследовательской литературы, соответствующей профилю музея» [2]. В случае разработки концепций экспозиций мемориальных музеев необходимо учитывать не только профиль музея, но также сохранившуюся на момент создания музея степень мемориальности пространства (здания, квартиры, усадьбы и т.д.) и наличие мемориальной коллекции. Пространство может быть в полной или частичной сохранности, но может быть и реконструировано (такие примеры в музейной практике встречаются). Важным фактором при создании музея служит исследовательский интерес к теме, связанной с меморируемой личностью или событием, который может возрасть или угасать в конкретный исторический период.

4. При выстраивании графика работы над проектом рекомендуется заложить время на прототипирование и тестирование новых идей с сотрудниками музея и потенциальной аудиторией. Тестирования смогут сэкономить ресурс следующих этапов – вложив определенные усилия и время для создания простого прототипа, можно понять, какие идеи стоят доработки и вложения, а какими можно пренебречь.
5. Если разработка концепции экспозиции определяется музеем как социокультурный проект, а для ее реализации планируется привлечение грантовых средств, то в этапы работы над проектированием экспозиции рекомендуется включить изучение социокультурного состояния региона и определение проблем, которые могут быть решены музейными средствами, а также описание стратегии по вовлечению посетителей и варианты использования современных форм работы с аудиторией.

Литература

1. Музейное дело России. Под ред. Каулен М.Е. (ответственный редактор), Коссовой И.М., Сундиева А.А. - М.: Издательство «ВК», 2003. -614 с.
2. Самарина Н. Г. Научная концепция музея: понятие и этапы разработки // Научно-исследовательская работа в музее : тезисы докладов на VIII Всероссийской научно-практической конференции МГУКИ, 29-30 ноября 2005 года / [сост. - Решетников Н. И., Хмельницкая И. Б.]. - Москва : МГУКИ, 2006. - 157 с.
3. Каулен М.Е. Проблема личности в исторической экспозиции // Сборник научных трудов "Современная историография и проблемы содержания исторических экспозиций музеев. По материалам "круглого стола", состоявшегося 18 мая 2001 г. в Орле". - М: 2002. - С. 219-226.
4. Черкашина Н.Ю. Актуализация экспозиции мемориального музея-квартиры при смене политической парадигмы // Современная история России в музейной практике. Декабрьские научные чтения. 16–17 декабря 2019 г. . - М.: ГЦМСИР, 2020. - С. 252.
5. К. Хадсон, Влиятельные музеи / Пер. Л. Мотылев - Новороссийск: Сибирский хронограф, 2001 - С. 155-157
6. Решетников Н.И. Музей и проблемы проектирования его деятельности : (или как изменяется восприятие искусства Рубенса, Родена и Леонардо да Винчи) // Музеи, библиотеки и архивы как институты исторической памяти : VI международные музейные чтения Современные проблемы музееведения : сборник научных статей, докладов и тезисов. – Орел : Орловский гос. ин-т искусств и культуры, 2014. – С. 62-70

7. Ионесов, В. И. Коммуникативные преобразования в миротворческих практиках музейного проектирования // Модернизация культуры: порядки и метаморфозы коммуникации: материалы III Международной научно-практической конференции, 28-29 мая 2015 года: [в 2 ч.]. Ч. 1. – Самара: СГИК, 2015. – С. 47-52.
8. Саймон Н. Партиципаторный музей / Пер. А Глебовский - М.: Ад Маргинем Пресс, 2017 - 368 с.
9. Девятайкина Н.И. Устная история // Теория и методология исторической науки. – М.: Аквилон. С. 503.
10. Ван Менш П., Мейер - ван Менш Л. Новые тренды в музеологии / Петер ван Менш, Леонтина Мейер - ван Менш; Пер. с англ. В.Г. Ананьева - М.: ИТД «Перспектива», 2021. - 128с.:+[16]: цв.ил.

References

1. Museum Affairs of Russia. Edited by Kaulen M.E. (editor-in-chief), Kossova I.M., Sundiyev A.A. - М.: VK Publishing House, 2003. - 614 p. (In Russ.).
2. Samarina N. G. Scientific concept of the museum: concept and stages of development // Research work in the museum: abstracts of reports at the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference of Moscow State University of Culture and Culture, November 29-30, 2005 / [comp. - Reshetnikov N.I., Khmel'nitskaya I.B.]. - Moscow: MGUKI, 2006. - 157 p. (In Russ.).
3. Kaulen M. E. The problem of personality in historical exposition // Collection of scientific papers "Modern historiography and problems of the content of historical expositions of museums. Based on the materials of the round table held on May 18, 2001 in Orel". - М: 2002. - P. 219-226. (In Russ.).

4. Cherkashina N. Yu. Actualization of the exposition of the memorial apartment museum during the change of political paradigm // Modern history of Russia in museum practice. December scientific readings. December 16–17, 2019. - M.: GCMSIR, 2020. - P. 252. (In Russ.).
5. K. Hudson, Museums of Influence / Translated by L. Motylev - Novorossiysk: Siberian Chronograph, 2001 - P. 155–157. (In Russ.).
6. Reshetnikov N.I. Museum and the Problems of Designing Its Activities: (or How the Perception of the Art of Rubens, Rodin, and Leonardo da Vinci Changes) // Museums, Libraries, and Archives as Institutions of Historical Memory: VI International Museum Readings Modern Problems of Museology: A Collection of Scientific Articles, Reports, and Abstracts. – Orel: Oryol State University. in-t arts and culture, 2014. – P. 62-70. (In Russ.).
7. Ionesov, V. I. Communicative transformations in peacekeeping practices of museum design // Modernization of culture: orders and metamorphoses of communication: materials of the III International scientific-practical conference, May 28-29, 2015: [in 2 parts]. Part 1. – Samara: SGIK, 2015. – P. 47-52. (In Russ.).
8. Simon N. Participatory museum / Trans. A. Glebovsky - M.: Ad Marginem Press, 2017 - 368 p. (In Russ.).
9. Devyataykina N. I. Oral history // Theory and methodology of historical science. – M.: Aquilon. P. 503. (In Russ.).
10. Van Mensch P., Meyer - van Mensch L. New trends in museology / Peter van Mensch, Leontyna Meyer - van Mensch; Trans. from English by V.G. Ananyev - M.: ITD "Perspektiva", 2021. - 128 p.: +[16]: color ill. (In Russ.).

Александра И. Рощук, магистрант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., 6; Государственная Третьяковская галерея, Москва, Россия; 119017, Россия, Москва, Лаврушинский пер.,10; alexandra.roshchuk@gmail.com

Information about the author

Roshchuk, A.I., master's student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; The State Tretyakov gallery, Moscow, Russia; bld 10, Lavrushinsky per., Moscow, Russia, 119017; alexandra.roshchuk@gmail.com