



Частный музей

В поисках
актуальности

Коллекция

Интерпретация

Экономика



Частный музей

В поисках актуальности

Коллекция | Интерпретация | Экономика

АМК
Ассоциация менеджеров культуры

 **ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

2020

Сборник подготовлен в рамках проекта «Управление наследием: независимый сектор» Ассоциацией менеджеров культуры (amcult.ru) с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Цель проекта «Управление наследием: независимый сектор» — проявить роль частного и общественного сектора (негосударственных субъектов) в сохранении и актуализации локального культурного наследия, а также в формировании и развитии культурной инфраструктуры и продвижении культурных инноваций на конкретных территориях.

В издании использованы материалы III Международного форума «Культура в действии». «Культура в действии» — профессиональный международный форум, который объединяет существующие экспертные знания, управленческие практики и практический опыт реализации проектов в области культуры. Инициатор и организатор форума с 2010 года — Ассоциация менеджеров культуры. Форум проводится раз в несколько лет в партнерстве с крупными российскими и международными институциями.

III Международный форум «Культура в действии» проходил при поддержке Фонда президентских грантов и Правительства Ярославской области в партнерстве с Международным туристическим форумом Visit Russia.

Проект реализован АМК в 2018–2019 гг.



<https://independentmuseums.ru/>

Частный музей в поисках актуальности. Коллекция. Интерпретация. Экономика.

Ред.-сост.: И. В. Прилежаева, Е. А. Тимохина. — 2-е изд., доп. — М.: Фонд президентских грантов ; Ассоциация менеджеров культуры, 2020. — 104 с.: ил.

ISBN 978-5-9500200-9-4

Оглавление

- 7 От лица организаторов**
- 8 Преамбула: бум частных музеев**
- 11 Независимые музеи — авангард или арьергард музейного сектора?**
М. Гнедовский
- 18 Коллекция:
когда коллекция становится музеем?**
- 40 Интерпретация наследия:
кому и о чем рассказываем?**
- 64 Экономика наследия: от музея
до творческого квартала**
- 96 Приложения**
 - О форуме «Культура в действии»
 - Фото– и видеоматериалы III Международного
форума «Культура в действии»
 - Спикеры, эксперты и консультанты форума
«Культура в действии» и проекта «Управление
наследием: независимый сектор»
 - Команда проекта
 - Партнеры проекта

От лица организаторов

Современный культурный ландшафт меняется, и наш проект — это возможность инициировать разговор о смене масштабов и новых субъектах в экосистеме культуры, о культурной политике и музейной экономике, о зонах развития и экспериментах.

Важно, что о роли и месте музея в новой реальности, значении частной инициативы в работе с наследием мы говорим в пилотном регионе проекта — Ярославской области — в компании с ведущими экспертами российского и европейского музейного сообщества, с авторами музейных проектов, получивших высшие профессиональные награды, из 8 стран мира — Великобритании, Нидерландов, Финляндии, Турции, Латвии, Беларуси, Хорватии и России.

Надеюсь, что проект станет площадкой формирования повестки и новых проектных идей ближайшего будущего для нашего сообщества.

Инна Прилежаева,

исполнительный директор Ассоциации менеджеров культуры,
директор III Международного форума «Культура в действии»

Преамбула:

бум частных музеев

Музеи как традиционный институт сохранения наследия снова переживают всплеск популярности, не только с точки зрения роста посещаемости, но и с точки зрения появления новых музеев, рассказывающих об ином историческом масштабе, более близком к человеку, чем тот, о котором говорят национальные и даже региональные музеи.

Появляются музеи самой разнообразной направленности и форматов: монографические, концептуальные, мифологические и др.

Большая часть этих музейных инициатив порождается вне государственного сектора. Некоммерческий и частный сектор в культуре играет все более значимую роль, отражая настоящие культурные потребности жителей конкретных регионов, городов и мест, их деятельное отношение к местному культурному наследию и значимым культурным явлениям и персонам. Этот процесс отчасти продолжает европейскую и мировую традицию экомuzeя, заложенную Ж.-А. Ривьером и К. Хадсоном и снова актуализированную в XXI веке Орханом Памуком, свидетельствуя, что мы развиваемся в общем контексте мировой культуры и актуальных тенденций.

При отсутствии официальной статистики, на основании открытых источников можно судить о том, что в целом по стране количество частных музеев составляет от 500 до 1000 из общего числа 5000 российских музеев, однако до сих пор их роль как полноценных субъектов экономического и культурного развития территорий, как точки консолидации местного сообщества и важного ресурса сохранения историко-культурного наследия по инициативе снизу существенно недооценена. Это отражается как в слабом присутствии частных музеев в медийном пространстве, так и в отсутствии государственной политики по отношению к частным музеям, что проявляется в непризнанности статуса большинства частных музеев (де-юре несколько сотен музеев таковыми не считаются) и отсутствии внятной системы мер поддержки частных музеев на всех уровнях власти (регистрация, налогообложение, система льгот и субсидий, информационная и методическая поддержка). Традиция частного собирательства и музейного строительства в России была прервана на долгие десятилетия, поэтому сегодня частным музеям приходится заново проходить путь институционального самоопределения и поиска объективных оснований для профессионального позиционирования, партнерства и кооперации, а также для презентации себя российскому обществу как явления культуры.

С академической точки зрения, частные музеи также остаются на периферии музееведческой и культурологической науки, несмотря на то, что число частных музеев резко возросло за последние два десятилетия: по данным Международного совета музеев (ICOM), в мире сейчас больше частных музейных пространств, чем общественных, а около 70 % всех существующих сегодня в мире частных художественных музеев были созданы в последние 15 лет (по данным Института Гетти). Международные эксперты утверждают, что частные музеи будут по-прежнему претендовать на доминирующую роль в музейном ландшафте, поскольку их ресурсы и финансирование не зависят от государственных средств.

Всего полтора года назад в Берлине прошел международный симпозиум с символическим названием «Глобальная сила частных музеев», на котором обсуждались базовые вопросы, связанные с феноменом частных музеев, чрезвычайно актуальные и для российской ситуации. Каковы причины нынешнего бума частных музеев? Кто является ключевыми игроками в этом процессе: предприниматели, частные коллекционеры, директора музеев, эксперты, арт-дилеры, художники, активисты и др.? Кто основные посетители этих музеев: местная публика или сообщества, туристы, дети? Какое наследие становится предметом коллекционирования в этих музеях? Как оно интерпретируется и репрезентируется в этих музеях? Сотрудничают ли частные музеи, конкурируют или занимают место государственных учреждений? Создаются ли они на долгий срок или являются краткосрочными некоммерческими или коммерческими проектами?

Настало время и нам обратить серьезное внимание на ситуацию в независимом секторе культурно-исторического наследия и положить начало систематической работе по исследованию, популяризации и профессиональному развитию частных музейных инициатив.

Независимые музеи — авангард или арьергард музейного сектора?

Текст для обсуждения

Вместо эпитафии:

Все музеи равны, но некоторые равнее, чем другие.

По мотивам Джорджа Оруэлла

Иногда складывается впечатление, что независимые музеи существуют в тени государственных и являются как будто музеями второго ряда. Это не совсем так. Или вовсе не так.

Исторически в России, как и в Европе, большинство музеев создавались в результате частной или общественной инициативы. Уже первый российский музей — Кунсткамера — возник как личная коллекция Петра I. Впоследствии императорские коллекции стали традиционным атрибутом власти, а в XVIII–XIX вв. в подражание императорским появляются аристократические собрания, обозначавшие статус своих владельцев. Во второй половине XIX – начале XX вв. возникают также коллекции купцов и предпринимателей, которые формировались в широком диапазоне — от коллекций древностей до коллекций современного искусства. Кроме того, создавались коллекции, принадлежавшие научным обществам.

Большинство владельцев стремились сделать свои коллекции открытыми для посещения, использовать их для образовательных целей. Так возникали музеи — от императорских до муниципальных и частных. Все они отражали представления своих создателей о прекрасном и ценном, складывались под влиянием вкусов, идей и философии конкретных личностей, групп или сообществ и, как правило, были призваны служить орудием просвещения.

Именно так, на основе частных и общественных инициатив, возник крупнейший в Ярославской области государственный музей — Ярославский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник, которому в 2015 году исполнилось 150 лет. Что же произошло полтора столетия тому назад? Откуда музей ведет свою историю?

12 (25) января 1865 года открылся музей Общества для исследования Ярославской губернии в естественно-историческом отношении. Его основателем был председатель Общества Андрей Станиславович Петровский (1831–1882), профессор есте-

ственной истории Демидовского лица. То есть это была в чистом виде общественная инициатива.

Тридцать лет спустя, в 1895 году, в Ярославле открылся еще один музей, впоследствии ставший частью Ярославского музея-заповедника, — Древлехранилище при Ярославской губернской ученой архивной комиссии. Инициатором его создания и первым хранителем был историк-краевед, археолог, архивист, реставратор, искусствовед и литератор Илларион Александрович Тихомиров (1861–1933).

Оба эти музея были общественными и существовали на пожертвования частных лиц, лишь изредка получая государственные и городские субсидии.

После 1917 года в Ярославле возникают новые музеи — художественная галерея, музей древнерусского искусства, музей книги. В 1924 году все они объединяются в единый Ярославский государственный областной музей. Его фонды пополняются экспропрированными ценностями из дворянских усадеб и из закрытых новой властью монастырей и церквей Ярославля. Ряд предметов передается также из Государственного музейного фонда — из частных коллекций крупнейших собирателей старины, в частности, Морозовых и Рябушинских.

В 1929 году музей стал называться окружным, а в 1937 году — областным краеведческим музеем.

В 1959 году на базе Ярославского областного и Ростовского краеведческого музеев, Областного художественного музея и Музея-усадьбы Н. А. Некрасова в Карабихе был организован Ярославо-Ростовский историко-архитектурный и художественный музей-заповедник. В последующие годы из состава музея-заповедника были выведены: Музей-усадьба Н. А. Некрасова в Карабихе, Музей «Ростовский кремль» и Ярославский художественный музей. Лишь в 2002 году, после многочисленных реорганизаций, музей получил нынешнее название: Ярославский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник.

Национализация не только промышленности, но и частных музеев и коллекций, начавшаяся в Советской России в 1918 году, позволила сохранить многие культурные ценности, которые иначе могли быть просто уничтожены в водовороте социальных преобразований первых послереволюционных лет. Создание государственных музеев стало одним из факторов, обеспечивших устойчивость сложившейся в этот период системы охраны культурного наследия, которая была, в сущности, попыткой уравновесить происходившее в это время стремительное изменение всего жизненного уклада. Вместе с тем практика принудительного изъятия ценностей у их бывших владельцев, слияния, разделения, перераспределения и идеологического цензурирования коллекций привела к массовому отрыву предметов от своего контекста, потере смысловых связей между ними и забвению первоначальных замыслов создателей как самих вещей, так и музейных собраний. Предметы потеряли живую связь с конкретными человеческими судьбами и стали использоваться в основном для иллюстрации абстрактных теоретических истин или представлений об историческом процессе.

Государственные музеи выдвинулись на передний план не только в Советском Союзе. С середины XIX века и до конца 1960-х годов музей был главным культурным институтом европейских национальных государств. Он помогал правительствам решать задачу консолидации нации. До распространения телевидения и других совре-

менных технологий коммуникации именно в музеях было легче всего показывать победоносную историю страны и народа, чествовать героев, демонстрировать легитимность власти и государственных границ, утверждать канонический набор национальных ценностей. Большие государственные музеи были доминирующей формой организации музейного дела не только в СССР, но и в других странах Европы и мира. При этом музеи меньшего масштаба, расположенные в регионах, строились по образу и подобию центральных и транслировали те же сообщения.

Однако в последней четверти XX века возникает прямо противоположная тенденция. На рубеже 1960–70-х годов на смену унитарной культурной политике, исходившей из принципа единства и целостности национальной культуры, приходит политика плюралистическая, в рамках которой культура рассматривается как мозаика групповых ценностей. Благодаря появлению дешевых и доступных технологий коммуникации и воспроизводства культурных продуктов становится возможной трансляция ценностей малых групп. Магнитофонная запись, любительская киносъемка, новые технологии тиражирования печатного текста, независимые радиостанции и другие подобные изобретения открывают дорогу самовыражению культурных сообществ, не имевших ранее шансов быть услышанными. Именно в этот период возникают и приобретают общественное влияние пацифисты, вегетарианцы, феминистки, хиппи, мотоциклисты, буддисты, рок-музыканты и многие другие группы, которые прежде занимали сугубо маргинальное положение.

Новая картина мира постепенно завоевывает все более прочные позиции. Если в 1968 году мятежные парижские студенты оспаривали ценности поколения своих родителей, выступали против культуры истеблишмента и, в частности, призывали сжечь Лувр, то уже в 1989 году И. М. Пей строит знаменитую пирамиду Лувра, ставшую символом новой культурной эпохи.

Современные музеи — говорит нам символика пирамиды Лувра — наводят мосты между культурами, связывают наследие с вопросами современности, вступают в диалог с различными аудиториями, рассказывают истории из прошлого, имеющие значение для будущего, делают наследие частью современной живой культуры и заново интерпретируют наследие для каждого нового поколения.

Впрочем, и внутри музейного мира были люди — визионеры последней четверти XX века, — которые предсказали тенденции развития музейного дела на несколько десятилетий вперед и сформулировали для музейного сектора новую повестку, во многом актуальную и сегодня. Одним из важнейших пунктов новой программы развития музейного дела стало внимание к малым, местным, в том числе независимым музеям.

Так, Жорж-Анри Ривьер (1897–1985), французский антрополог, философ и первый директор ИКОМ, был автором концепции экомузея, получившей широкое признание, начиная с 1970-х годов — особенно во Франции и франкоязычной Канаде. По замыслу Ривьера, экомузей — это музей без стен, создаваемый местным сообществом для развития сообщества и территории.

Кеннет Хадсон (1916–1999), журналист Би-би-си, писатель, консультант ЮНЕСКО, основатель Европейского музейного форума (ЕМФ) и Премии «Лучший европейский музей года» (ЕМУА), в своих книгах — в частности, «Социальная история

музеев» (1975) и «Влиятельные музеи» (1987) — подчеркивал, что музеи должны служить обществу и идти навстречу интересам посетителей. Их задача — не сообщать абстрактные истины, а рассказывать человеческие истории. Хадсон придавал особое значение малым музеям, которые, в отличие от музеев-гигантов, таких как Британский музей, находятся в непосредственной близости к местным сообществам. Их отличительными чертами являются гибкость, творческий подход, воображение и изобретательность.

Три десятилетия спустя похожие мысли высказывает турецкий писатель, лауреат Нобелевской премии Орхан Памук, автор романа «Музей невинности» и реального музея с таким же названием, открытого им в Стамбуле и получившего (на конкурсе, созданном Кеннетом Хадсоном) титул «Лучший европейский музей 2014 года». Памук также является автором текста, который он назвал «Мой скромный музейный манифест» (2013). В нем он пишет буквально следующее:

«Большие национальные музеи, такие как Лувр, представляют историю страны, которая в результате кажется более важной, чем истории отдельных людей...

Музеи должны стать не такими большими, не такими дорогими и более индивидуальными. Только так они смогут рассказывать истории, соразмерные человеку...

Нам нужны скромные музеи, воспевающие районы, улицы, окрестные дома и их обитателей, превращающие эту жизнь в элементы своих экспозиций».

На рубеже XX и XXI столетий эти идеи проникают и в международную культурную повестку. Если прежде международные культурно-политические документы основывались на приоритете национальных ценностей, то теперь фокус смещается на групповые ценности и культуры отдельных сообществ.

Так, в программном документе Совета Европы, озаглавленном «От периферии к центру» (1997), зафиксирован переход от политики «демократизации культуры», связанной с распространением в обществе национальных ценностей, к политике «культурной демократии», предполагающей равноправное включение в поле культуры разнообразных групповых культур и субкультур.

Одна из целей конвенции ЮНЕСКО о защите нематериального наследия (2003) формулируется как «уважение нематериального культурного наследия ... сообществ, групп и отдельных лиц». В конвенции также говорится, что «сообщества, ... группы и, в некоторых случаях, отдельные лица играют важную роль в создании, охране, сохранении и воссоздании нематериального культурного наследия, обогащая тем самым культурное разнообразие и способствуя креативности человека».

Рамочная конвенция Совета Европы о значении культурного наследия для общества (известная также как Конвенция Фару, 2005) вводит понятие «наследие сообществ», которое выступает как альтернатива наследию наций. В этом документе имеются в виду сообщества нынешние и прошлые — те, что имели отношения к созданию тех или иных культурных явлений, или те, что рассматривают их сегодня как наследие. При этом различные сообщества (или группы и даже индивиды) могут создавать свое наследие — в соответствии со своими сегодняшними ценностями. Более того, различные сообщества могут приписывать разные значения одним и тем же физическим объектам.

Но вернемся на Ярославскую землю. В начале 1990-х годов в Ярославле возник частный музей — первый в новой России. Он назывался «Музыка и время» и был создан в 1993 году актером-фокусником и коллекционером Джоном Григорьевичем Мостославским (1942–2015). Так закончилась советская эпоха в музейном деле и начался новый виток развития, на котором государственные музеи, такие как Ярославский музей-заповедник, Ярославский художественный и другие, существуют одновременно и в одном пространстве с музеями независимыми. За четверть века, прошедшие с момента открытия музея «Музыка и время», в Ярославской области возникло уже около восьмидесяти частных музеев. Среди них и музейный кластер в селе Вятском, и Мышкинский музей, выросший уже в целый «музейный квартал», и стремительно набирающие известность музеи в деревне Учма, и многие другие. Судя по всему, Ярославская область является лидером в области развития частных музеев.

Чем вызван этот ярославский музейный бум и какой будет политика администрации Ярославской области, городских и районных администраций по отношению к независимым музеям — эти вопросы пока остаются открытыми. Однако сегодня уже можно с уверенностью сказать, что независимые музеи — это не просто недостаточно развитые или недостаточно профессиональные учреждения. Работа, которую они делают, является жизненно важной для музейного сектора, поскольку на новом витке развития они возвращают наследие в гуманитарный контекст, борются с анонимностью коллекций и абстрактным характером их интерпретации, собирают не только вещи, но и живые человеческие истории, стремятся быть актуальными и разговаривать с современным посетителем на понятном ему языке. Именно в независимых музеях — в их коллекциях и способах интерпретации — чаще всего рождается инновационный культурный контент, который затем подхватывают большие государственные музеи.

Независимые музеи можно рассматривать и как особую форму социального предпринимательства, так как их деятельность часто прямо направлена на повышение сплоченности местного сообщества, улучшение социального климата, установление взаимопонимания между различными культурными группами, живущими на данной территории, и даже на профилактику социальных конфликтов.

Наконец, независимые музеи способствуют — прямо или косвенно — экономическому развитию территории. Они активно участвуют в формировании местной идентичности, обустройстве культурной среды и разработке новых культурных услуг, вносят свой вклад в создание благоприятного инвестиционного климата, привлечение на территорию бизнеса, специалистов и инвестиций. Именно частные музеи зачастую становятся точками притяжения, создающими туристические потоки и, как следствие, дополнительные доходы и рабочие места. Не вызывает сомнения и влияние частных музеев на развитие постиндустриальной и постаграрной экономики в городах и в сельской местности.

Однако все эти механизмы пока еще плохо изучены. В частности, нет инструментов, позволяющих оценивать вклад конкретных музеев в социальное и экономическое развитие территории. Разработка таких инструментов существенно облегчила бы взаимодействие власти, бизнеса и независимого музейного сектора. Это также позволило бы прояснить отношения между государственными и частными музеями.

Подводя итог, можно утверждать, что независимые музеи — это творческая лаборатория культуры в области наследия. Их деятельность способствует улучшению социального климата и экономическому развитию территории. Их ближайшие задачи предполагают укрепление солидарности внутри сектора, установление партнерских отношений с государственными музеями, привлечение государственного и частного финансирования, а также укрепление общественного доверия к частным инициативам.

Михаил Гнедовский,

эксперт проекта, ведущий аналитик Московского агентства организации отдыха и туризма, член президиума ИКОМ России, член Постоянного комитета по этике ИКОМ

Текст создан в рамках работы III Международного форума «Культура в действии» проекта «Управление наследием: Независимый сектор»
По заказу Ассоциации менеджеров культуры
© Автор, 2019
© Ассоциация менеджеров культуры, 2019

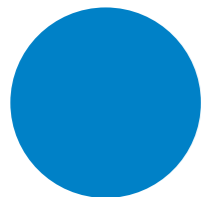
Коллекция

Когда коллекция становится музеем?

Диалог I

Диалог о том, какие коллекции уже появились сейчас и могут появиться в будущем в условиях изменившегося мира: дифференциации интересов, создания большого количества сообществ и групп, расширения цифрового мира и т. д. Мотив, идеи создания коллекции, решение о ее публикации и предъявлении, для чего и в какой форме — сегодня эти вопросы приобрели особую актуальность. Когда, а главное — для чего делать из коллекции музей.





Татьяна Гафар,

начальник службы развития малых музеев Государственной Третьяковской галереи

В классической музеологии коллекция и музейный предмет являются основой создания музея. Долгое время достойными коллекционирования считались только ценные и значительные произведения или артефакты прошлого, имеющие общенациональное или мировое значение.

#принципы создания коллекции и факторы устойчивости музеев

Основной принцип создания коллекции остается прежним и сегодня — это отбор, систематизация и целостность, а также принадлежность какому-либо частному лицу, корпорации, государству. Однако уже во второй половине XIX века коллекционеры начинают собирать предметы, характеризующие современный им мир, подтверждение этому, например, деятельность П. М. Третьякова.

Большая часть национальных и городских музеев создана на основе частных коллекций. Растворившись в больших собраниях, коллекции утрачивали свои особенности, волю и дух своих основателей. Вещи становились достоянием всех, имена коллекционеров забывались. Проводя исследования об устойчивости музеев в городах Поволжья, была выявлена закономерность, что музеи являлись наиболее устойчивыми к различным общественным факторам в тех городах, где уже были сформированы коллекции, где музеи естественным образом вырастали из частной, как правило, инициативы и частной коллекции. В городах, где такой базы не было и музеи создавались распоряжениями «сверху», а коллекции передавались с других территорий, музеи как организации неоднократно закрывались, реорганизовывались и т. д. Это еще раз выявляет связи и зависимость между коллекцией, музеем и территорией.

#коллекционирование и частная собственность

В России вопросы коллекционирования, его генезиса нельзя рассматривать в отдельности от такого понятия, как частная собственность и ее история, — одна из форм собственности, которая подразумевает защищенное законом право физического или юридического лица либо их группы на предмет собственности. С 1918 года данная форма собственности в России была упразднена, институт частной собственности был восстановлен только в 1990 году. Это заостряет вопрос о личности коллекционеров, бытовании их коллекций. Исторические обстоятельства отчасти нарушили естественный ход развития и музеестроительства, в какой-то момент и на определенный период государство стало основным коллекционером. Однако в 1990 году это изменилось. И сейчас вопросы наследования коллекций в широком смысле слова стали крайне важны. При разговоре о коллекции, кроме ее исторической или художественной ценности, практически всегда важными становятся темы о ее целостности, истории возникновения, мотивах коллекционера, характерных чертах и настроениях в обществе, когда коллекция возникла, о ее открытости для других при жизни владельца, судьбе коллекции после ухода собирателя и значении собрания для культурной жизни страны или территории.

#бум темы коллекционирования и личности коллекционера

В последние несколько лет тема коллекционирования и личности коллекционера вызывает в России повышенное внимание у специалистов и не только. Причем внимание не только к самим коллекциям, а именно к людям, которые их собирали. Через их судьбы открываются истории круга их общения, деятельности, история начинает писаться через деяния людей, что вполне соответствует значению наследия в современном обществе.

#фокус на локальную историю и конкретного человека

#ценность нематериального наследия и индивидуальный подход в разговоре о коллекции

В последние годы интерес и фокус сместились на локальную историю, на конкретного человека. Рамочная конвенция Совета Европы о значении культурного наследия для общества (Конвенция Фару, 2005) Heritage Communities провозгласила наследие сообществ в качестве альтернативы наследию наций. Сообщества нынешние и прошлые: различные сообщества (или группы и даже индивиды) могут создавать свое наследие в соответствии со своими ценностями. Различные сообщества могут приписывать разные значения одним и тем же физическим объектам.

Еще одним поворотным пунктом в истории коллекционирования стал ответ на вопрос, только ли из предметов сегодня могут состоять коллекции. ЮНЕСКО еще в 2003 году приняла Конвенцию о защите нематериального наследия, которая до сих пор не ратифицирована Россией. Одна из ее целей: «уважение нематериального культурного наследия ... сообществ, групп и отдельных лиц»: «сообщества, ... группы и, в некоторых случаях, отдельные лица играют важную роль в создании, охране, сохранении и воссоздании нематериального культурного наследия, обогащая тем самым культурное разнообразие и способствуя креативности человека». «Культурное разнообразие», «креативность» — термины из словаря XXI века. Индивидуальность в разговоре о коллекции является неизменным элементом самого разговора.

Сегодня музей как устойчивая форма и дефиниция во многом определяется процедурой работы с коллекциями. Может быть, на очередном витке истории, когда изменения в мире открывают новые направления для коллекционеров, изменения самих типов коллекций приведут и к изменениям самого музея, который не мог бы возникнуть без собирателей.

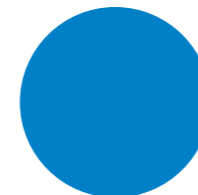
#кейсы как три типа коллекции: уникальность и смысл

#собрание, управление и развитие коллекции: движущие факторы и секреты успеха

Три представленных ниже кейса демонстрируют три типа коллекций: коллекции местного сообщества, собранные и переданные в музей, и коллекции людей — авторов музеев, которые сами их и создавали. Одна из них имеет отношение к определенной сфере деятельности — логистике, а другая — это коллекция чего-то эфемерного, нематериального: разорванных человеческих отношений.

Многие, даже художественные музеи, сегодня уходят от показа просто коллекций произведений искусств, пытаясь рассказывать о личности коллекционера. На примере представленных зарубежных кейсов видно, что для них движущим фактором была поддержка общества и востребованность этих коллекций самим обществом.

Возможно, в какой-то момент сами коллекционеры и само общество, которое поддерживает те или иные коллекции, смогут помочь в том числе и государственным музеям определиться в будущем, как будет развиваться данная культурная форма.



Музей и галерея The Lightbox

(Уокинг, графство Суррей, Великобритания)

<https://www.thelightbox.org.uk/>

Мэрилин Скотт,

директор музея и галереи The Lightbox

Особенность коллекции, история и принцип собирания

Музей и галерея The Lightbox более 15 лет назад были организованы местным сообществом — людьми, которые живут в этом месте, и в первую очередь для самих себя. Сегодня этот музей в год посещают более 100 тысяч посетителей. Однако начиналось все с очень скромного предприятия. 70 местных жителей маленького города Уокинг (60 тыс. человек) — весьма экономически благополучного и процветающего — однажды решили, что городу нужно место, где люди смогли бы понять историю места, в котором они живут, и иметь возможность заниматься искусством.

В основе музея не было никакой коллекции. Это музей, который вырос из

концепции и из желания развивать город, возвращать ощущение принадлежности к какому-то месту и важности наследия.

Коллекция музея возникла постепенно, и она целиком принадлежит местным жителям. Концепция и миссия музея воодушевили массу людей, и они стали дарить музею различные предметы — сотни предметов. Люди приходили с картонными коробками, набитыми различными вещами, и говорили: «Вот это принадлежало моей бабушке или моему прадедушке». И это было очень важно, потому что эти предметы помогали рассказывать историю, например, и о промышленности этого региона, и о том, что он в XIX веке был центром сельского хозяйства (так, люди приходили с инструментами для работы в саду, с каталогами семян и т. д.).

Общественное благо и управление коллекцией

Инициативы жителей привели к созданию общественного пространства, куда люди приходят, встречаются и общаются во время семинаров, лекций, дискуссий. Коллекция сегодня служит источником вдохновения для очень разных мероприятий.

Музей рассказывает истории, с которыми люди могут себя проассоциировать: где работал их отец, их дедушка, кто жил в их доме сто лет назад, как люди проводили время сто лет назад, что они делали, ходили ли они в театр, танцевали ли они, пели ли они. Все это важные истории местного значения не только о прошлом, но и о том, что волнует местных жителей сегодня. Например, выставки о сохранении окружающей среды, о современном городском планировании и т. д. — все это позволяет

быстро реагировать на то, что беспокоит людей.

Коллекция, полученная 15 лет назад в дар от местных жителей, продолжает еженедельно пополняться. В музее действует программа современного коллекционирования: музей пополняется коллекциями частных коллекционеров, которым негде хранить свои предметы искусства, и открывает к этим предметам широкий доступ (в том числе к ее части: так, для младших школьников это возможность привезти один из предметов в школу, чтобы дети могли вдохновиться и рисовать его, также с отдельными экспонатами могут познакомиться люди с ограниченными возможностями или психическими расстройствами, у которых нет возможности посетить музей), а также собирает и нематериальное наследие — устные истории, рассказы. То, что музей частный, предоставляет ему боль-



шую свободу экспонирования и коллекционирования предметов.

Многие предметы коллекции, которые обладают историческим значением или ценностью, описаны и инвентаризованы, с ними проводится работа по консервации и реставрации. Описание своих коллекций часто начинали делать сами дарители, а в музее эта работа проводится на основе стандартов музейного учета.

Бизнес-модель музея и устойчивая экономика

Музей зарегистрирован как благотворительная организация, которая находится под контролем Совета попечителей, живет на пожертвования и за счет стоимости входных билетов. Существенный вклад в экономику музея дают работающие в нем кафе и магазин для посетителей, где продаются продукты местного производства и произведения местных художников. Важность музея для местного сообщества и города очевидна сегодня и для регионального правительства, которое стало оказывать ему финансовую поддержку, при этом не вмешиваясь в управление музеем и в его культурную политику.

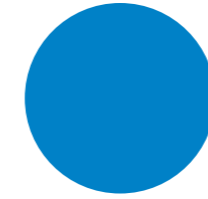


Частная коллекция и роль государства в сохранении наследия

В Великобритании существует национальный стандарт качества музеев, который для получения независимым музеем аккредитации задает широкий ряд требований и к качеству коллекции, и к тому, как она хранится, документируется и управляется. Сегодня аккредитация затрагивает и работу с посетителями — какие услуги оказываются посетителям по предоставлению информации и интерпретации произведений в коллекции. Важно и то, как организовано управление музеем, его структура и бизнес-планирование. При этом стандарт очень

гибкий и учитывает, что есть разные по масштабу музеи и некоторые из них работают, например, только на волонтерской основе. Процедура аккредитации довольно сложная — сначала нужно заполнить большую заявку, а затем в музей приходит инспекция. Однако эта процедура необходима и справедлива, т. к. задает единый стандарт для всех институций.

Это добровольная заявительная система: музей сам решает, нужно ему это или нет — подать на аккредитацию. В Великобритании довольно много музеев без аккредитации. Однако без аккредитации музей не сможет рассчитывать на различную финансовую поддержку, и это снизит его устойчивость.



Музей логистики

(Санкт-Петербург, Россия)

<http://logistics-museum.ru/ru/>

Максим Максимов,

директор Музея логистики

История и принцип собрания коллекции

Музей, открывшийся в 2011 году, начинался с идеи создания в России первого специализированного и единственного в Восточной Европе музея логистики, а коллекция музея подбиралась уже именно под эту идею.

На тот момент в мире существовал всего один музей логистики в Японии, в Токио, и два музея военной логистики: один из них в Великобритании, в Суррее, а другой — в Канаде, в Монреале.

Музей начинался с небольшой комнаты — развивался из небольшой коллекции, которая и определила будущий формат музея: чтобы компенсировать изначально очень небольшое пространство и оставлять у посетителей сильные ощущения от визита, приходилось добавлять различные лекции, интерактивы, игры, поэтому му-

зей стал очень интерактивным и дружелюбным к посетителям в плане общения и взаимодействия с ними. Несмотря на постепенный рост и пространства музея, и его коллекции, этот интерактивный и игровой формат взаимодействия не исчез. Однако миссия музея, важность изучения и сохранения той предметной области, которой он посвящен, не позволяли ему превращаться в игровую площадку и помогали развивать работу с коллекцией.

Только в 2016 году музей в рамках проекта «Логистика — это движение!» при поддержке гранта Фонда Потанина и ряда логистических компаний построил свое собственное мобильное здание из морских контейнеров на берегу Финского залива напротив морского порта Санкт-Петербурга и мостов Западного скоростного диаметра (аренда территории площадью 500 кв. м).

Морской контейнер является главным атрибутом логистики — больше 70 % всех

товаров в мире по стоимости перевозится именно в контейнерах. В итоге музей логистики до недавнего времени размещался внутри собственного экспоната (логистика и внутри, и снаружи) с впечатляющими видами на залив. И даже стены в музее были переделаны под логистические объекты. Например, стена, которая представляла собой железнодорожный полувагон или борт судна, и т. д.

Особенность коллекции и истории, о которых она рассказывает

Рассказ в музее всегда начинался с истории о контейнерах — у каждого из них своя судьба, как у любого человека. На карте показан маршрут по миру, какие страны эти контейнеры посетили, в каких они побывали городах, портах, какие грузы внутри себя перевозили, — это все очень интересно отслеживать.



Ольга Карпова

#неодномерный ландшафт

“ Россия постепенно выходит из ситуации жизни в одномерном ландшафте с естественной монополией государственных институций — сегодня монополия в сфере культуры играет против нас. ”

В целом экспозиция музея была посвящена логистике — науке о движении товаров — и охватывает всю цепочку товародвижения, от производителя до потребителя. В музее можно было познакомиться с различными сферами практической логистики: производством, хранением, обработкой и транспортировкой грузов. Все, что нас окружает в повседневной жизни, попало к нам именно благодаря логистике, однако мы об этом не задумываемся. Миссия музея — рассказать и показать с другой стороны или изнутри весь процесс доставки товаров от производителя к потребителю.

Коллекция в основном представляет собой миниатюрные модели различной складской перегрузочной техники мировых производителей (погрузчиков, штабелеров, портовых кранов), транспортных средств —

морской, наземный, воздушный транспорт и т. д. В музее собрана самая полная в мире коллекция ричстакеров — специальных контейнерных погрузчиков, но в миниатюре. В музее представлены макеты логистических объектов (морского перегрузочного комплекса, контейнерного терминала).

Много интерактивных экспонатов, например, модели радиоуправляемых погрузчиков — можно было самому загрузить на судно различные ящики и посмотреть, как судно ведет себя в зависимости от загрузки, какие происходят физические процессы, что включает в себя такое абстрактное понятие, как «стойчивость судна». Также были представлены модель системы непрерывного транслирования обстановки «Транспарентиус», макет «Битва погрузчика и штабелера» и др.

Музей рассказывал и о современном состоянии логистики, и о ее будущем — также на моделях и макетах концептов оборудования или технологий, которые еще не существуют или только появляются. Например, в коллекции есть магнитолевитационный поезд, который сейчас используется только в Японии и Китае.

В 2018 году на грант конкурса «Музейный флагман» и также при поддержке логистических компаний музею удалось

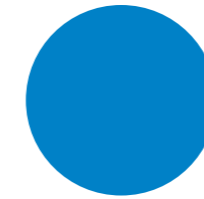
снова расширить пространство — за счет добавления новых модулей, сделанных из стандартных грузовых контейнеров, а также пополнить экспозицию музея и освоить прилегающее пространство. Тогда же был создан настоящий работающий маяк из танкоконтейнера, освещающий акваторию разными цветами. В летнее время музей активно использовал крышу для проведения театральных и музыкальных постановок и концертов.



Экономика и устойчивость музея

Музей объединяет два сообщества — музейное и логистическое. Однако, несмотря на гранты и поддержку, время от времени оказываемую логистическими компаниями, сегодня сложно говорить об устойчивости экономики музея.

На сегодняшний момент музей потерял финансовую поддержку логистических компаний, а у арендодателей изменился вектор развития, и поддержка музея больше не входит в их интересы — в итоге музею предстоит поиск новой территории для аренды, с 17 декабря 2019 года музей закрыт на неопределенный срок.



Музей разорванных отношений

(Загреб, Хорватия)

лауреат премии Кеннета Хадсона Европейского музейного форума (2011)

<https://brokenships.com/>

Олинка Виштица,

художник, директор Музея разорванных отношений

Особенность коллекции, история и принцип собирания

Проект существует уже больше 15 лет, и начинался он не изнутри музейного сообщества. Идея музея возникла из личной драмы — 15 лет назад двое художников в маленькой квартире в Загребе расставались и пытались понять, как попрощаться, чтобы обоим было не слишком больно и чтобы вместо привычного разрушения и забвения, наоборот, сохранить прекрасные моменты этих «разорванных отношений».

Коллекция музея началась с банального предмета, который склеивал воспоминания этих двоих, — с маленькой игрушки «Хани Бани». Возникла идея хранить такие болезненные триггеры из прошлой жизни для сохранения памяти о сюжетах и историях, материальными

свидетелями которых они являются, которые они в себе несут.

Впервые «музей» был представлен в 2006 году как арт-инсталляция в рамках большой художественной выставки в Загребе. Внутри одного мобильного контейнера хранилось примерно 40 анонимных предметов, которые авторы одолжили у различных людей, — предметов, сопровождаемых небольшими рассказами владельцев об истории отношений и разрыва, символизирующих итог их отношений. Выставки устраивались по всему миру в различных городах — в Амстердаме, Сан-Франциско, Любляне, Сингапуре, Лондоне, Париже, Тайбэе, Мехико, Торонто и т. д.

Изначально в планах не было создания музея, и все выставки устраивались как разовые. Однако именно реакция на них людей и отклик международных СМИ подтолкнули людей к тому, что они начали присылать для будущего музея свои вещи,



которые и стали отправной точкой его создания, и уже в 2010 году проект открылся заново уже в форме «музея». В тот момент стало понятно, что благодаря передвижным выставкам собирается довольно большая коллекция, и остро встал вопрос о ее дальнейшем сохранении после завершения проекта арт-инсталляции. К тому же отчетливо проявился запрос общества на создание музея на эту очень личную тему.

Люди присылали свои вещи, чтобы поделиться с другими, что их любовь су-

ществовала и она была важна для них, или подтвердить для самих себя, что нужно отпустить те или иные отношения. Например, набор карт Уно повествует о пронзительной истории любви американского солдата и австралийской медсестры в военном госпитале Афганистана, а бутылочка шампуня из лондонского отеля стала напоминанием и единственной возможностью рассказать кому-то о трагической истории внутри любовного треугольника и т. д.

Николай Прянишников

#коллекционирование как тренинг
сберегающего и рационализирующего поведения

“ Собираательство, коллекционирование, которое лежит в основе многих частных музеев, — это своего рода тренинг и модель сберегающего и рационализирующего поведения. Оно помогает обучиться работе с разными сущностями.

”





Общественное благо и управление коллекцией

Становясь экспонатом музейной коллекции, предмет становится менее личным и более универсальным. Многие предметы сообщают что-то новое о культурном и историческом контексте. Они раскрывают и семейные темы, и личные истории, и историю различных мест, и разные традиции, и очень непростую тему денег и любви и др. — все это позволяет объединять людей, несмотря на все религиозные, культурные и социальные различия современного мира.

Роль директора музея как куратора постоянно пополняющейся коллекции в том, чтобы рассказать эти истории, создав контактные зоны между посетителем, историей и предметом. В музее идет детальное исследование предмета, и его истории, но в первую очередь это музей перформативный. Самое важное — это то, что происходит между посетителем, историей и предметом. Музей не только про нарратив, это еще и некое заклинание или символ утраченных отношений и наших переживаний.

Интерпретация наследия

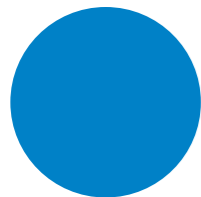
Кому и о чем рассказываем?

Диалог II

Диалог о том, как коллекция становится экспозицией, как возникают новые музеи и в чем сила авторского высказывания.

Современная экспозиция выстраивается как художественное произведение и требует особой драматургии: как рождаются образы музейной концепции, в чем роль местного сообщества, кому и о чем рассказывают музеи?





Леонид Копылов,

президент общественного благотворительного фонда друзей
Музея Анны Ахматовой в Фонтанном Доме в Санкт-Петербурге

Сегодня частные музеи все более отчетливо заявляют о себе в культурном дискурсе. Частные музеи находятся в начале своего пути, и это не должен быть путь копирования. Точно выбранное направление движения от коллекции к музею может значительно усилить его позицию в конкурентной борьбе за посетителя.

#коллекция — это еще не музей

Коллекция — это еще не музей, музеем она становится в тот момент, когда появляется экспозиция. Это в теории. На деле все сложнее, и, наблюдая за переходом в новое качество, стоит «заметить разность». Коллекция ценит уникальность, экспозиция — истории предметов. Коллекция сильна полнотой, экспозиция — отбором. Структура коллекции — рубрикация, структура экспозиции — сложно выстроенное сообщение. Аудитория коллекции — ценители, аудитория экспозиции — зритель, которого надо завоевать, принимая в расчет его опыт, жизненную позицию, интеллектуальный и эмоциональный склад.

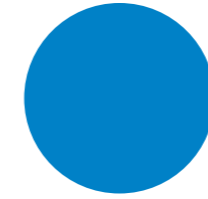
#авторское начало и дилетантизм как конкурентные преимущества

В профессиональной сфере эпоха авторских музеев ушла в прошлое. В наше время профессиональный музей все более склонен оставаться нейтральным. Создание музея как частной инициативы может стать и становится серьезным конкурентным преимуществом негосударственного музея. Отчетливо выраженное авторское начало привносит в работу страстность, остроту высказывания, неожиданные идеи, свободу принимаемых решений.

Музейные профессионалы нередко критикуют частные музеи за дилетантизм. Дилетантизм можно рискнуть назвать еще одним важным конкурентным преимуществом частных музеев. Дилетанты (или, назовем их аккуратнее, «люди со стороны») ставят под сомнение привычные музейные решения, находя вдохновение в литературе, театре, киноискусстве, архитектуре, музыке. «Люди со стороны» создают музей как бы заново. Может быть, поэтому так органично в их музеях работают приемы, свойственные художественным произведениям. Созданные ими лучшие экспозиции удерживают зрителя в состоянии эмоционального и интеллектуального напряжения особым построением — драматургией сообщения и драматургией пространства.

#кейсы: частные музеи и экспозиционное творчество

Частные музеи могут многое дать общему музейному делу и прежде всего экспозиционному творчеству, вдохнуть новую жизнь в привычные способы создания экспозиций. Для разговора об этом музеи, представленные на Форуме, отобраны по одному признаку: о них говорят профессионалы, их обсуждают зрители. Какие они разные — разговор впереди. Стоит отметить общее: авторское начало — острота интерпретации наследия — захватывающий экспозиционный рассказ.



Музей Жаниса Липке

(о. Кипсала, Латвия)

<https://lipke.lv/ru/>

Лолита Томсон,

директор Мемориала Жаниса Липке

Музей посвящен человеку и его семье, которая во время Второй мировой войны (с 1941 по 1944 год) в подвале, устроенном в деревянном сарае под дровяником, спасала евреев из рижского гетто.

История создания

После войны семья Липке оставалась жить на прежнем месте, поэтому связь со спасенными сохранялась и после войны. Многие из 57 выживших потом возвращались в этот дом. Однако полвека спустя история стала забываться. Ни где жила семья Липке, ни ее сложная судьба в советское время широкой общественности не были известны. На доме не было даже памятной таблички, хотя еврейская община о нем и не забывала.

В 2000 году директор музея, бывший премьер-министр Латвии Марис Гайлис, и его жена, архитектор Зайга Гайле, начали развивать остров Кипсала — сохранять ры-

бацкие дома и в целом деревянное наследие этой территории. Эта нерассказанная история привлекла их внимание. На доме появилась памятная табличка на иврите и на латышском языках, и возникла идея создания музея-мемориала о человеке, который в то страшное время спасал рижских евреев. Хотя тогда еще не было понятно, где искать предметы для коллекции.

Собрать экспонаты музея помогли неравнодушные люди, которые не хотели, чтобы эта история была забыта. Они находили письма, искали выживших, брали интервью. Благодаря этим усилиям мы знаем историю спасения в деталях.

К созданию музея не привлекли ни одного профессионального музейщика — подключали профессионалов кино, театра, сценографии. И только когда потребовалась аккредитация частного музея, к работе подключились музейщики.

Идеи, образы, истории и нарративы

Судьба Жаниса Липке была очень непростой — в 1930-е годы он был контрабандистом, до этого увлекался левыми политическими идеями. Как и почему этот человек решил спасти всех этих людей? Ответ на этот вопрос очень важен для нашего времени.

В музее мы знакомимся с самим Жанисом и его семьей. На фото Жанис похож на человека, который умеет манипулировать другими людьми. После войны из его семьи не остается никого, кроме сына, того маленького мальчика Зиги (к началу войны ему было восемь лет), который, будучи ребенком, не выдал секрет семьи и сумел сохранить тайну даже для соседей. Живой рассказ самого Зиги помогает передать эту

тяжелую историю — об оружии, о черном рынке, о подвале, о Холокосте, о войне — детской аудитории.

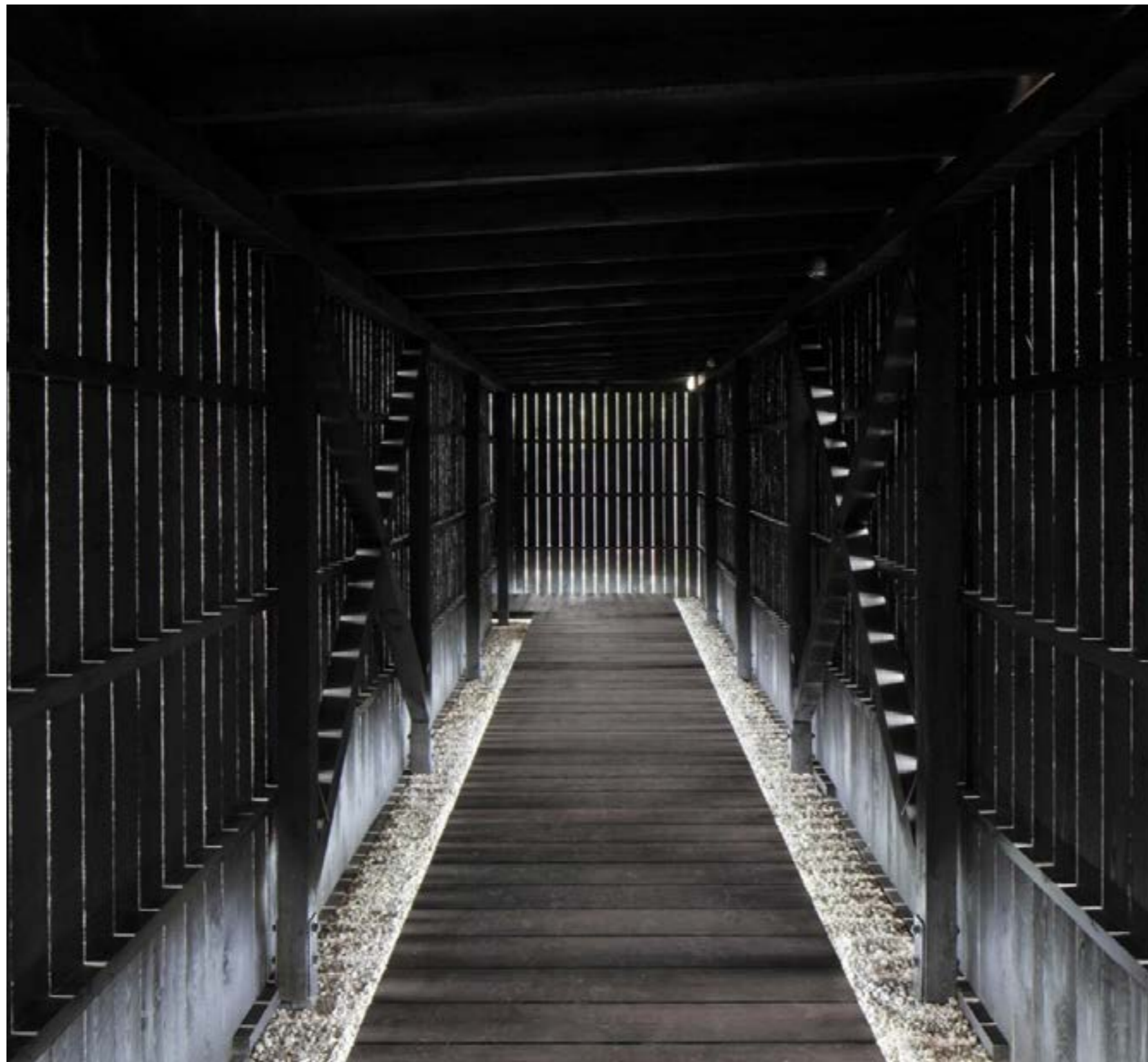
Идея музея — оказаться в том самом месте, где можно спросить себя: что бы я сделал на их месте и как бы я повел себя в тех условиях и в той ситуации?

Но как подвал превратить в экспозицию, как сделать так, чтобы самый разный зритель понял и прочувствовал наш рассказ?

Во многом помогает архитектура музея. Архитектор Зайга Гайле построила рядом с домом Липке на берегу Даугавы черный сарай (дровяник), похожий на типичную деревянную застройку острова, создав образ опрокинутой лодки или Ноева ковчега.

Основная идея экспозиции — минимум предметов и сильное художественное





переживание. В этом помогают особое освещение и музыка, а также тщательно продуманная драматургия посещения. Экспозиция начинается с темного коридора и поленицы, сложенной за стеклом, в котором вы видите свое отражение. Сам подвал — крохотное помещение 3 на 3 метра с девятью койками — посетитель увидит сверху, совершив путешествие–восхождение с разными смысловыми остановками по лабиринту ощущений и запутанных человеческих историй. И после сорокаминутного рассказа (у некоторых гидов — почти трехчасового), после блуждания по своего рода «страстному пути» посетитель, наконец, выходит на свет, к солнцу, свободе. Все это создает очень сильный эмоциональный эффект.

Леонид Копылов

#частный музей как чудо

“ Частные музеи — это абсолютно чудесное явление, огромная копилка для идей и возможностей для реализации. Музейное дело всегда движается людьми, которые собирают и интерпретируют коллекции. Это дело часто очень личное и страстное. Наивность и свежий взгляд обязательны для профессионала. Нужно все время себя переоткрывать и очищать от профессиональной деформации.

”

Аудитории

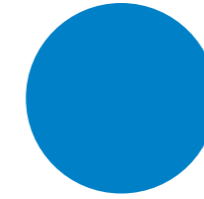
Аудитория музея — местные жители, туристы, студенты, школьники. Рассказ идет на разных языках — латышском, иврите, английском.

Темы памяти Второй мировой войны, Холокоста, тема контрабанды, темы темной части души и привлекательности зла — предмет для различных дискуссий с местными жителями, молодежью и участниками тех событий.

В музей приходит местная еврейская община, однако целенаправленного потока тех, кто приезжает из Израиля по мемориальным местам, пока нет — из них в музей попадает только небольшая часть, и уже через нее идет рассказ о музее другим аудиториям.

Большую популярность приобрел снятый в 2018 году художественный фильм о Жанисе Липке «Отец ночь», в съемках которого приняло участие примерно 500 волонтеров. Музей не проигрывает в конкуренции фильму. Наоборот, фильм способствовал тому, что в музей пришли толпы посетителей. Им хотелось своими глазами увидеть место, в котором это все происходило. Им было важно выяснить, что из показанного в фильме действительно правда, а не художественный вымысел, и самим прочувствовать события прошлого.





Музей невинности

(Стамбул, Турция)

лауреат Европейского музейного форума в номинации
«Музей года» (2014)

<https://en.masumiyetmuzesi.org>

Идиль Дениз Эргун,

директор Музея невинности в Стамбуле

Музей невинности был создан в 2012 году нобелевским лауреатом писателем Орханом Памуком как предметное сопровождение его романа «Музей невинности» (2008). Книга и музей повествуют о жизни высшего общества Стамбула с конца 1970-го по 2000-е годы, о любви мужчины и женщины и попытках построить музей, в котором сохранятся предметы, рассказывающие эту историю. Памуком написан и каталог музея, изданный к его открытию, в котором опубликован знаменитый «Манифест Музея невинности».

История создания

История книги и музея тесно переплетены, их идеи разрабатывались почти одновременно.

Отправной точкой послужила встреча в 1982 году Орхана Памука с восьмидесятилетним экс-принцем Османской империи Али Васибом, покинувшим Турцию двадцатилетним юношей и вернувшимся в страну уже взрослым человеком. Он прожил много лет в Александрии и работал там во дворце-музее Антониадиса — сначала билетером, потом гидом и, наконец, его директором. Рассказ принца о его детстве во дворце Ихламур в Стамбуле стал оживать, в воображении Орхана сложился образ пожилого джентльмена, который ведет экскурсию по коридорам дворца Ихламур, вспоминая свое детство.

Персонаж книги, как и его прототип, рассказывает историю своей любви, прохо-



дя по дому, в котором он когда-то жил. В его музее представлены повседневные предметы, подробности ушедшей эпохи, окружавшие главных героев романа.

Идеи, образы, истории и нарративы

Замысел музея развивался по мере написания книги. Сюжет романа — история любви мужчины, выходца из богатой семьи, к своей дальней родственнице из менее обеспеченной семьи — прекрасной Фюсун, мечтавшей стать актрисой.

В музее мы видим визуализацию этих сильных чувств. Так, в одной из витрин представлены 4213 окурков, которые герой сохранил как реликвии, — одна сигарета за каждый день их встреч. Это музей памяти обыкновенного человека, который не желает ничего забывать, который хочет сохранить все в своей памяти.

Завершив роман, Памук начал работать над тем, как оживить музей. При создании экспозиции он вдохновлялся идеями американского коллажиста, художника и коллекционера Джозефа Корнелла, создававшего внутри стеклянных боксов-ящиков трехмерные коллажи из обычных предметов, а также идеями создателей кунсткамер или музеев чудес и различных кабинетов редкостей и курьезов. Работая с разными художниками и «оживляя» главу за главой, он создал 83 витрины музея (по числу глав книги), которые не иллюстрируют текст, а представляют собой самостоятельные художественные произведения — инсталляции в технике ассамбляжа. Особую атмосферу в музее создают и музыка, и приглушенный свет, и запах дерева витрин.

В книге речь идет о полностью вымышленных персонажах, и читатель это понимает. Но оказавшись в музее, в окру-





жении подлинных предметов, посетитель видит, как грань между вымыслом и действительностью размывается. И большинство посетителей пребывает в полной уверенности, что персонажи музея — это реальные люди, которые когда-то жили в этом доме. В рассказанной истории люди часто находят частичку себя. В музее есть особые ящички, в которых посетитель может оставить записку или памятный для него предмет.

Расположение музея в Стамбуле было выбрано самим Памуком не случайно. Дом, в котором Фусун жила между 1975-м и 1999-м годами, находится в той части города, которая в 1970-е годы была населена представителями среднего класса. Экспонаты, попавшие в музей из коллекции самого Памука, частично были приобретены в антикварных лавках по соседству. В 2000-е годы здесь произошла джентрификация — стали открываться художественные галереи и антикварные лавки, но там до сих пор можно встретить старожилы этого места. Безусловно, музей — это вклад в сохранение локальной истории.

Экспозиция сегодня не соревнуется с книгой, 60 % посетителей до прихода в музей книгу не читали. Существует идея снять сериал, и тогда, возможно, появится какая-то конкуренция с музейной версией романа. Но, скорее всего, сериал станет дополнительным поводом для посещения: появится возможность сопоставить интерпретации книги.

Манифест Музея невинности призывает уделять внимание не только большим национальным музеям, но и маленьким частным музеям, которые рассказывают истории обыкновенных людей. Именно такие музеи могут показать, на что способен один конкретный человек.



Аудитории

В основном это местные жители. 40 % — иностранные туристы. Музей принимает большие студенческие группы. Чтобы быть максимально открытым и понятным разным аудиториям, музей предлагает воспользоваться аудиогидом, в котором звучит голос самого Орхана Памука. Особое предложение — однократный бесплатный вход для человека, который приходит с бумажным экземпляром книги.

В музее выставляются произведения современных авторов. Его коллекция постоянно пополняется, в том числе за счет

посетителей. Для международных выставок музей отправляет реплики своих витрин.

Музейное пространство не велико, для дискуссий, мастерских или образовательных семинаров места не хватает. Но в планах у музея аренда дополнительных помещений для этих целей.

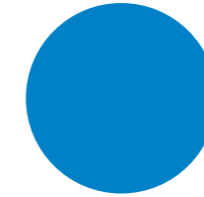
По мнению Памука, смысл музеев заключается в том, чтобы информация, которую получает посетитель, пробуждала у него желание изучить тему более глубоко и подробно. Любопытство и любознательность — вот то, что позволяет развиваться миру. Поэтому музеи — это самый лучший способ заражать страстью к новым знаниям.

Георгий Никич

#ненасыщенность музейной сферы и отсутствие инициативы

“ Нашу страну по-прежнему характеризует ненасыщенность музейной сферы, несмотря на официальные цифры — везде или пустоты или похожие друг на друга институции. Привычка к страху и отсутствие инициативы в целом приводят и к отсутствию инициативы в музейной сфере — на всю страну при ее масштабах и за ее пределами громко звучат всего 10–15 известных проектов.

”



Учемский музей

(деревня Учма, Ярославская область, Россия)

www.uchma.info

Елена Наумова,

директор Учемского музея

Музей находится в небольшой деревушке в Ярославской области, на берегу Волги, между Мышкином и Угличем (зимой это всего 18 жителей). Деревня Учма — особенное место, вопрос в том, как по-особенному рассказать ее историю.

История создания

Музей не создавался профессиональными музейщиками, но у этого места есть свой герой — местный житель Василий Смирнов, собиравший по крупицам его историю и 20 лет назад открывший свой музей. Его началом послужила постройка в 1990-е годы Василием и его единомышленниками из Мышкина поклонного креста и памятной часовни на месте бывших храмов, где покоятся мощи Кассиана

Грека. Чтобы объяснить людям, что происходило на этих землях, возникла идея создания музея, который открылся в 1999 году в амбарах XIX века, перевезенных сюда его основателем.

Идеи, образы, истории и нарративы

В центр музейного рассказа поставлен человек с его бытописанием и философией. Рассказ об освоении этих мест — о строительстве монастыря византийским князем, о рыбаках, ремесленниках и крестьянах, проживавших здесь долгое время, о переселенцах и заключенных Волголага, о том, как в какой-то момент это место фактически и физически исчезло, как были разобраны храмы и разрушен монастырь, — ведут обычные люди.

Темы музея — внешняя и внутренняя миграция, отношения «свой — чужой», выбор пути в непростой жизненной ситуации, конфликт устоявшихся традиций и новых веяний. Все они существовали всегда, они своевременны и в наши дни.

Первая экспозиция — историческая, о связи этого места с Византией, с большой историей страны. Местные жители отреагировали на нее неожиданно: начали приносить свои утюги, самовары — различные предметы быта. Услышав слово «музей», они тоже захотели быть замеченными: стали рассказывать о себе. Так у музея появились собеседники и единомышленники. Материалы, которые приносили местные жители, эти неслышанные частные истории, стали складываться в новую экспозицию.

Эта вторая экспозиция — философское рассуждение об Учме как о собирательном образе русских/советских деревень. Сами предметы несут вспомогательный смысл, главное в этой экспозиции — это люди, чьи короткие истории — аудиомонологи о том, как убежала лошадь, где было больше рыбы, как пахали, как ходили на

«беседы», — наполняют все здание амбара. Голоса последних колхозников и рыбаков Учмы звучат в естественной для них обстановке.

Погружает посетителя в эту атмосферу уже начало экспозиции: в музейном амбаре его приглашают присесть на завалинку и полузгать семечки, прикоснуться к вещам, которыми недавно пользовались, прислушаться к голосам из далекой эпохи. Почти театральный прием помогает посетителю из большого города после долгой дороги в деревенский музей переключиться на иной ритм жизни, перенастроить свое восприятие и оптику.

Третья экспозиция — «Старухи о любви» (поддержанная Российским фондом культуры) — кульминация рассказа об истории этого места. Отвечая на вопросы интервью о прошлом деревни, многие местные жительницы (мужчин в Учме практически не осталось) стали рассказывать о любви, о замужестве, об обидах, о радостях, о тех интимных историях, послушать которые не хватает времени и терпения их детям и внукам.



Так возникла идея новой экспозиции — рассказ голосами героинь экспозиции о самом сокровенном в жизни, о том, что такое любовь и существует ли она. В их монологах нет жалоб, и мы сами можем только гадать, происходит ли это от силы, какой-то глубокой усталости или покорности судьбе. Жестокая история XX века, пересказанная с пронзительной интимностью.

Как и в произведении искусства, экспозиция оставляет место недосказанности, возможности остаться с ней наедине, задуматься, что значит любовь и жизнь для каждого из нас. Поэтому в экспозиции есть место и голосам посетителей — желающие могут рассказать и записать свою историю любви. Возможно, это станет началом будущего проекта.

Аудитории

Это музей для тех, кто хочет узнать новое, кому нужно сделать остановку в бешеном городском ритме, разобраться в собственных мыслях и чувствах. Для тех, кто хочет собрать звенья памяти. Для тех,

кто находится в поиске причастности, уверенности, смысла и счастья. И для тех, кому необходимо вздохнуть, чтобы с новыми силами идти дальше. В основном для горожан — думающих, социально активных, интересующихся жизнью. Благодаря экспозиции о любви аудитория музея молодела — это мужчины 30–45 лет и девушки 20–30 лет, в основном из Москвы и других больших городов.

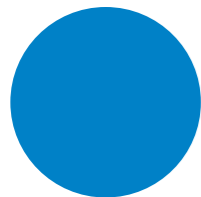
Однако музей важен в первую очередь для местных жителей. Удивительным явлением стало развитие элементов наивного творчества в деревне — цветников и палисадников, вновь в хозяйстве появились коровы. В Учме практически нет сайдинговых домов и железных заборов. С учетом готовности местных жителей к коммуникации с приезжающими музей в 2019 году запустил новый проект «Арт-Берег Учмы». Проблема «свои — чужие» стала разрешаться через творчество — местные проводят мастер-классы для приезжих художников, а приезжие художники, фотографы, скульпторы и исследователи делают совместные арт-объекты вместе с Учмой.

От музея до творческого квартала

Диалог III

Диалог о том, каковы стратегии развития частных инициатив, с чего все начинается и как инициатива одиночек может вырасти в целый креативный кластер или «музейный холдинг». И можно ли сегодня говорить об устойчивости этих стратегий, каковы их риски и в чем ограничения?





Ольга Карпова,

декан факультета управления социокультурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук, член Совета партнерства Ассоциации менеджеров культуры

Культура становится все более важным сектором экономики. Новые субъекты культурного предпринимательства — частные музеи и различные другие коммерческие и некоммерческие проекты — появляются в регионах не по управленческим решениям сверху, а именно там, где формируется общественный запрос.

#культурное предпринимательство в современном социокультурном процессе

#частный музей как новый субъект культурного предпринимательства

Именно эти новые субъекты часто оказываются источниками культурных инноваций на местах благодаря меньшей бюрократизированности и большей гибкости. Они активно заполняют те ниши, которые еще не охвачены традиционными институциями.

Культурное предпринимательство развивается по законам экономики и свободного рынка — предпринимательские инициативы чаще всего становятся успешными именно там, где уже сформировались высокая емкость и достаточный масштаб рынка. Однако оно существенно отличается от традиционного бизнеса целями и эффектами деятельности, тесно связанными не только с получением прибыли, но в первую очередь — с интересами общества.

Поэтому сегодня можно и нужно говорить о новом типе мышления относительно культуры — об умении видеть другую субъектность (помимо игроков государственного сектора) и возможности экономического действия в культурном поле, понимать специфику смешанного типа экономической деятельности культурных предпринимателей. С одной стороны, это коммерческая — традиционная — бизнес-модель, которая строится на свободной продаже культурных продуктов и услуг, умении видеть контексты, вписываться в рыночные тренды и ориентироваться на потребителя, а с другой — в ней присутствуют форматы, характерные для некоммерческого сектора: получение грантов, краудсорсинг, краудфандинг и использование других инструментов для поддержки реализации своих проектов.

#стратегии развития и устойчивости частных музеев

Для понимания того, как выстраивать устойчивые стратегии развития частных музеев, нужно учитывать, что любая предпринимательская деятельность — это деятельность в зоне инноваций, связанная с высокими рисками. Поэтому устойчивость должна быть привязана не к самой институции или ее бренду, а к процессам и явлениям, с которыми работает и на которые стремится повлиять культурный предприниматель. Предпринимательское мышление всегда шире и выходит за рамки одного конкретного проекта или бизнеса.

В идентичности культурного предпринимателя — не бояться конкуренции, а, наоборот, видеть в ней ресурсы для развития: учиться выстраивать команду единомышленников, делиться и максимально распространять различные передовые практики. Только это начнет менять ситуацию в целом в твоём культурном поле, даст возможность расширять масштаб спроса и рынка, задавать новые тренды и в итоге создавать новые точки инновационного прорыва.

#значение культурного предпринимательства для региональной экономики и местного сообщества

#ключевые факторы и показатели

Если говорить о локальной экономике, то ее устойчивость все более связывается с диверсифицированностью и возможностью привлечь и удержать высококвалифи-

цированные трудовые ресурсы, для чего совершенно необходимы развитая культурная и социальная инфраструктура (soft, а не hard!) и предложения, дающие ощущение полноты жизни, а это уже невозможно обеспечить только за счет бюджетного сектора.

Ключевым показателем успешности того или иного социокультурного проекта и его значимости для региональной экономики и местного сообщества сегодня является оценка его востребованности обществом — различными категориями потребителей, его целевыми группами и степенью удовлетворенности их интересов и решения их проблем.

#негосударственный сектор культурного предпринимательства как растущий тренд в России?

Российская система управления культурой, все еще вертикально интегрированная, в основном работает с крупными игроками и по-прежнему менее ориентирована на небольшие частные предпринимательские инициативы, она их просто не замечает, так как сама оптика настроена по-другому. Поэтому сегодня сложно говорить о росте негосударственной зоны культурного предпринимательства как об устойчивом тренде, хотя в последние 5–10 лет заметны существенные сдвиги в этом направлении.

Всем частным инициативам нужна серьезная институциональная и инфраструктурная поддержка на уровне муниципальной и региональной политики. Важно грамотное управление этими сложными процессами и понимание того, что благодаря таким точечным частным инициативам сегодня возможно отвечать на новые вызовы рынка и запросы потребителей, все сильнее ориентирующихся на индивидуализацию и кастомизацию культурного потребления. Именно такие частные инициативы в итоге приводят и к повышению качества жизни местных жителей, и к желанию оставаться на данной территории, а не переезжать в крупные города, где это качество выше.

Все это возможно, только если управление культурной сферой переориентируется с управления конкретными подведомственными институциями на управление процессами через выстраивание полноценной стратегии территориального и культурного развития, с четким пониманием приоритетов и ограничений.

#культурное предпринимательство в России — актуальная повестка — топ-3

Нужны изменения в федеральном законодательстве для обеспечения максимально благоприятных условий деятельности культурных предпринимателей, а также объединение этих игроков в ассоциации и партнерства для лоббирования своих «корпоративных» интересов.

Важен уход от отраслевого подхода и подготовка на локальном уровне качественно новых управленцев в сфере культуры, способных партнерствовать и взаимодействовать как с частными инициативами, так и в целом с местным сообществом, ставить приоритет повышения качества жизни на территории, а не только развития того или иного сектора культуры и балансировать интересы всех секторов (государственных структур и частных институций), создавая реальные, а не имитационные условия мультиканального финансирования, способствуя продуктивной конкуренции и в целом расширению культурных рынков.

Необходимо понимание ценности партнерства государственного и негосударственного секторов в сфере культуры, т. к. именно оно дает возможность устойчивого развития и самого государственного сектора, приближая его к пониманию потребителя и к различным интеллектуальным и культурным инновациям, позволяя быстрее отслеживать новые тренды и увереннее себя чувствовать в условиях неопределенности.

#ограничения негосударственного сектора культуры

Культурное предпринимательство — это всегда деятельность в зоне повышенного риска, поэтому важно изменение отношения к нему в обществе и на уровне политики: создание более дружественной среды для инноваций и экспериментов, легитимизация права на ошибку. Это даст возможность превращения культурного предпринимательства из любимого хобби, часто в зоне неформальной экономики, когда предприниматель зарабатывает на жизнь в государственном или бизнес-секторе, в реальный бизнес и основной источник дохода.

#кейсы: факторы устойчивости и новые тренды

#шеринг-экономика и экологическое, партнерское мышление как новая революция

#институциональные формы предпринимательства теряют значение

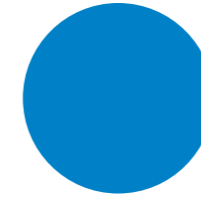
#продукт с добавленной социально значимой ценностью как главный тренд ближайшего десятилетия

Все три рассматриваемых ниже кейса — это гибридные модели культурного бизнеса, которые строятся на разных сочетаниях интеграции с государственным сектором, коммерческой деятельности и некоммерческой активности.

Один из ключевых факторов их успеха и устойчивости — в четкой общественной миссии и значимости проектов для региона и в выстраивании широкой партнерской сети с институциями различных секторов экономики и с местным сообществом.

Гибкие, мобильные и ситуационные формы предпринимательства будут только расти, а традиционные институциональные формы постепенно будут терять свое значение. Все это еще более усложнит условия предпринимательской деятельности, поскольку все время придется пересобирать и менять форматы, подходы, команды и т. д.

Принципиально важно учитывать, что сегодня на рынке работает не только прагматическая мотивация, ее уже точно недостаточно. Потребитель, если у него есть такая возможность, становится все более ответственным и предпочитает покупать продукты с социальной компонентой и ценностью.



Музейный центр Ваприикки

(Тампере, Финляндия)

лауреат специальной награды Европейского музейного форума (2018)

<http://vapriikki.fi/>

Тиму Ахола,

главный хранитель Музейного центра Ваприикки, экс-президент TAKO Network

История создания и стратегия позиционирования

Тампере — третий по величине город в Финляндии с населением почти 238 000 жителей. Хотя это колыбель финской индустриализации, сегодня крупное производство ушло из города, и город больше ориентирован на образование и сферу обслуживания.

Индустриальное прошлое играет главную роль в рождении музейного центра. Ваприикки расположен в самом центре города, на берегу Таммеркоски, в здании, которое когда-то было крупнейшим инженерным сооружением. Рождение музейного центра связано со сложными 1990-ми годами, когда Финляндия переживала глубокий экономический кризис. Старые производственные помещения в Тампере были закрыты. В те трудные годы от города требовалось много мужества, чтобы инвести-

ровать в культуру и возродить закрытый завод в качестве первого музейного центра / кластера Финляндии.

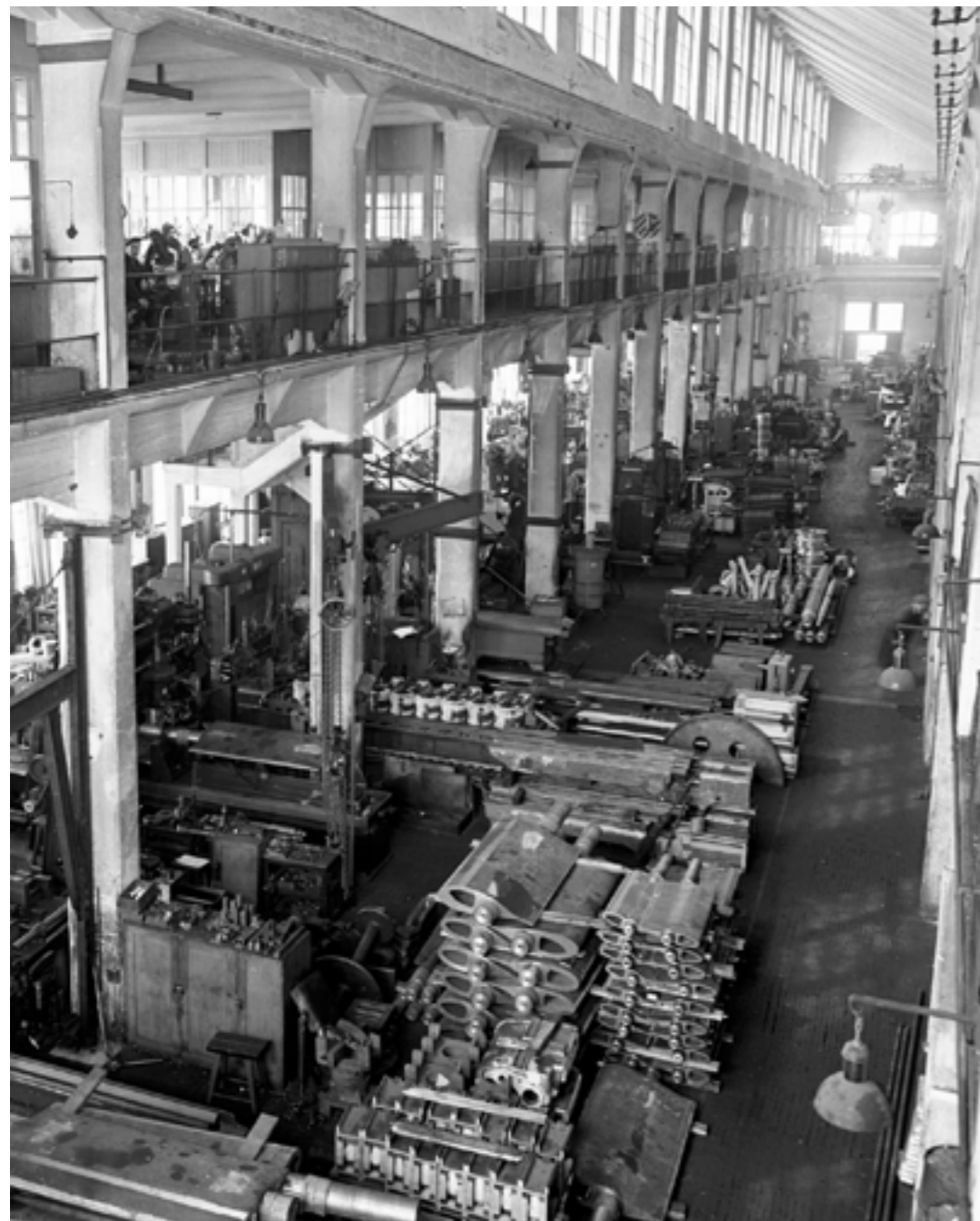
Первая выставка была открыта в 1996 году, а здание было полностью готово и открыто как музей только в 2000 году. Общая площадь музейного центра составляет около 14 000 квадратных метров, половина из которых предназначена для выставочных помещений, открытых для посещения. В 1999–2000 годах Финляндия впервые занимала пост председателя в Европейском союзе, и многие встречи на уровне министров проходили именно в Ваприикки. В то время музей Ваприикки был самым профессиональным деловым центром.

Когда в 2017 году Финляндия отпраздновала 100-летие независимости, Ваприикки имел честь получить номинацию «Музея века» в Финляндии. В своей речи судья конкурса заявил, что сегодня Ваприикки в Тампере — это «современная, партнер-

ская и многопрофильная организация, которая находится в центре повседневной жизни горожан».

Быть музеем века очень ответственно. Как и в 1990-е годы, времена меняются. Сокращение финансирования и постоянная необходимость оправдывать свое существо-

вание — это те контексты, в которых функционирует центр. Конкуренция за свободное время горожан сложнее, чем когда-либо, и существует постоянная необходимость избавления от рутины и шаблонности, чтобы оставаться интересной и желанной точкой притяжения для посетителей.





Аудитории и направления деятельности

Ваприикки обладает одной из крупнейших музейных коллекций в Финляндии: более 340 000 предметов, почти 1,2 миллиона фотографий и 185 000 научных образцов. Темы коллекций очень разнообразны: от этнографии до естествознания, от промышленных тем до цифровых игр и игровой культуры.

Ваприикки также имеет собственный Центр-депозитарий. Созданный в 2012 году и являющийся одним из первых в своем роде в Финляндии, депозитарий хранит коллекции не только из фондов Ваприикки, но и из четырех других музеев. Более тридцати музейных специалистов разных профессиональных направлений и из разных организаций работают вместе под одной крышей, что тоже добавляет устойчивости развитию центра.

Для Ваприикки как для музейного центра важны все направления музейной деятельности. Ежегодно проводится около 300 мероприятий. Диапазон событий разнообразен — популярные лектории, детские воскресенья, семинары, игровые сессии, формат «быстрых свиданий», дегустация вин, рождественские и пасхальные мероприятия, ярмарки хоккейных карточек и винтажные выходные, и это лишь часть. Работают различные волонтерские программы, которые привлекают горожан к музею. Волонтерские программы включают в себя мероприятия, предполагающие работу с коллекциями, фотоархивами и пространством.

Финансирование деятельности

Управление музейным центром складывается за счет разных бюджетов. Доля государственного финансирования составляет 15 %. Финансирование из городского бюджета составляет 55 %, и, следовательно, сумма собственных доходов составляет 30 % (в том числе за счет фандрайзинга), что достаточно много по финским меркам.

Собственный сбор средств осуществляется за счет вступительных взносов, музейного магазина и сдаваемых в аренду помещений: конференц-залов, аудитории и ресторана, который является довольно популярным местом для проведения всевозможных торжеств. Ресторан также популярен как место для бизнес-обедов. Крупные международные выставки проходят как минимум раз в год и играют ключевую роль в сборе средств. Хотя это достаточно дорогостоящее и рискованное мероприятие для музейного центра, но они активно привлекают посетителей музея, которые и покупают билеты, и пользуются магазином и рестораном. Почти 200 000 посетителей бывают в Ваприикки ежегодно.

Модель устойчивости

Один из главных секретов успеха — это сотрудничество и кооперация, поиск различных партнеров, соединение государственного и частного. В итоге создан большой «дом», с хорошей репутацией и удачной локацией, в котором находится место для самых разных видов деятельности и инициатив. Масштабность действия и продуманная на четыре года стратегия развития центра также выступают важным фактором устойчивости, который помогает выстраивать отношения с партнерами с учетом приоритетов развития центра, а также



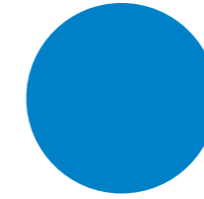


очерчивать для себя пределы возможного роста проекта, чтобы избежать бездумного расширения.

За последние 20 лет Ваприикки превратился в универсальный музейный кластер Финляндии, и у него есть что предложить для всей семьи. Одновременно работает около десятка выставок, куда можно пройти по единому билету. В музейном центре размещаются краеведческие экспозиции, также работают постоянные экспозиции Музея естественной истории Тампере, Музея минералов, Медиа-музея Rupiikki и новый — Финского музея игр. Под одной крышей с городскими работают и два частных музея: Почтовый музей Финляндии и Зал хоккейной славы Финляндии. Сочетание государственного и частного очень важно для музейного центра, т. к. объединение ресурсов экономически выгодно для всех партнеров.

Ваприикки известен своими международными выставками, которые открываются в сотрудничестве с мировыми музеями. Ваприикки был первым музеем в Финляндии, который инициировал широкое международное сотрудничество.

Несколько примеров: сотрудничали с Музеем антропологии и этнографии имени Петра Великого Российской академии наук и открыли пять различных выставок в Ваприикки в период между 1997-м и 2016 годом на такие темы, как шаманы, арктические цивилизации, самураи и мамонты. В музее Московского Кремля была выставка, посвященная Фаберже, было сотрудничество и с Государственным Эрмитажем. Другими международными партнерами являются, например, Британский музей, Музей этнологии в Вене, Музей истории искусств в Вене, а также Американский музей естественных наук и несколько музеев из Китая: Дворец-музей, Провинциальный музей Хэбэй и Провинциальный музей Шэньси.



Историко-культурный комплекс «Вятское»

(Ярославская область, Россия)

<http://вятское-село.рф>

Елена Шахова,

генеральный директор историко-культурного комплекса «Вятское»

История создания и стратегия позиционирования

Селу Вятскому, расположенному в 36 км от Ярославля, более 500 лет, однако история его возрождения началась только около десяти лет назад. Местный меценат, бизнесмен и частный коллекционер старинных часов, музыкальных инструментов и шкатулок Олег Жаров, подыскивая загородный дом для проживания своей семьи, выкупил и отреставрировал в Вятском заброшенный двухэтажный купеческий дом.

Поселившись в этом месте, он начал изучать историю села и его жителей. В селе в заброшенном состоянии оказалось более 50 памятников культурного наследия. С 2006 года только на собственные средства и без какой-либо поддержки партнеров или государства началась реставрация одного объекта за другим.

Одним из первых с коллекцией об истории села Вятского открылся Музей русской предприимчивости. Потом была отреставрирована часовня и создана купель. На сегодняшний день отреставрировано более 33 объектов. Сейчас в этих зданиях находится 12 музеев различной тематики и с различными коллекциями, отражающими страницы истории села. Сегодня Вятское — это единственный частный музей в Ярославской области, чьи коллекции зарегистрированы в музейном фонде Российской Федерации — более тысячи экспонатов.

Вятское позиционирует себя не только как музейный комплекс, который находится на территории села Вятского, стремящегося войти в список всемирного наследия ЮНЕСКО, но и как музейную сеть. Еще два музея — Художественный музей и Музей новой хронологии — уже открылись в г. Ярославле. В планах реставрация и от-

крытие нового музея в г. Рыбинске, в усадьбе Наумовых.

Направления деятельности и модель устойчивости

Вятское изначально позиционировало себя как музейный историко-культурный комплекс истории села и его знаменитых жителей, а событийный и гастрономический туризм — это важное дополнение для его устойчивого развития. Олег Жаров сам страстный коллекционер, и его коллекции постоянно пополняются. В создании первых музейных экспозиций активное участие принимали жители села, например, в создании экспозиции для Музея кухонной машинерии. В год в Вятское приезжает 300 тысяч туристов.

Помимо музеев на территории комплекса располагаются объекты туристической инфраструктуры: гостиница-музей из трех корпусов, аптека-музей (совместно с компанией «Ригла»), ресторация-музей, два конференц-зала, киноконцертный зал на 100 посадочных мест, выставочные

залы, закрытая купель на водах живоносного источника. Реставрационные работы продолжаются и сегодня. В музейном комплексе есть и банный городок — баньки по-черному и по-белому, которые являются дополнительным аттрактивным моментом в селе. Райский сад с птицами и животными располагает к любому виду отдыха на природе. В уютном сквере, среди тенистых яблонь и вишен, построены беседки в стиле прованс, а совсем недалеко от них располагается летнее кафе. По селу возможны экскурсии на ретроавтомобиле, прогулки на велосипедах и скандинавская ходьба.

Активно развивается тема гастрономического и событийного туризма. В Вятском имеется свой цех по производству вятских соленых огурцов, отдельное огуречное меню для ресторана и гастрономические мастер-классы. В планах открытие нового ресторана на 160 посадочных мест.

Вятское сегодня — это место проведения около десятка различных ежегодных мероприятий и фестивалей. Например, около пяти лет проходит фестиваль «Провинция — душа России», инициирован-

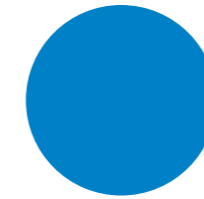


ный Л. Ю. Казарновской, которая сегодня почти местная жительница села Вятского. Несколько лет музыкальному конкурсу молодых исполнителей классической музыки «Вятское» при поддержке Министерства культуры и Президентского гранта. Победители этого конкурса успешно выступают на европейских конкурсах. В прошлом году состоялся уже третий кубок Вятского по бодибилдингу и пауэрлифтингу, который собирает за один день около трех тысяч гостей. Два раза в год проходят пленэры художников, а также артистов и скульпторов. Их работы пополняют коллекции музейного центра и будут представлены на мировых фестивалях.

Музейный комплекс проводит и мероприятия международного уровня. Музей заключил побратимство с французской коммуной Семюр-ан-Брионне и с итальянской коммуной Дольчеаква — между селами и маленькими городками, т. к. есть стремление принимать потоки туристов из Европы и из других стран мира. На территории села много мероприятий и делового характера — форумы и совещания в конференц-

залах и на пленэрах. Организуются мероприятия любого формата: бизнес-завтраки и масштабные мероприятия, вечерние коктейли и тренинги на весь день, развлекательные мероприятия и корпоративные события.

За возрождение села Вятского Олег Жаров был удостоен в 2012 году Президентской премии. Музейные экспонаты и музеи Вятского в 2015 году получили Гран-при на фестивале «Интермузей». В том же году комплексу было присвоено звание «Самой красивой деревни России», и Вятское стало первым членом Ассоциации самых красивых деревень в России. Сегодня их там по-прежнему немного — всего 13, хотя в Европе, только в одной Италии, их около 200. В 2018 году Ассоциация самых красивых деревень России вошла в Ассоциацию самых красивых деревень мира, что также способствует устойчивости развития Вятского как музейного центра мирового уровня.



Коломенский музейный кластер

(Коломна, Московская область, Россия)

<http://kolomna-navigator.ru>

Наталья Никитина,

генеральный директор АНО Коломенский центр развития познавательного туризма «Коломенский Посад», руководитель музейной сети в Коломне

История создания и стратегия позиционирования

История музейно-творческого кластера в Коломне началась с частной инициативы двух увлеченных людей — социокультурного проектировщика Натальи Никитиной и предпринимателя Елены Дмитриевой, с их стремления навсегда поселиться в красивом историческом месте — за стенами кремля, на коломенском посаде, застрявшем где-то в XIX веке.

От одного музея до музейно-творческого кластера — длинный путь. Слоган «История со вкусом» как интеллектуальная собственность был зарегистрирован более десяти лет назад. И это не только про гастрономический вкус, а про вкус к красоте в самом широком смысле этого слова.

Изначально открытие музея не планировалось. В 2008 году администрация горо-

да Коломны обратилась к авторам проекта как к опытным руководителям НП «Город-музей» с просьбой организовать культурную программу к чемпионату Европы по конькобежному спорту. В итоге было задумано разовое мероприятие в рамках фестиваля «Ледяной дом», посвященного уроженцу Коломны писателю И. И. Лажечникову, в романе которого и упоминалась коломенская пастила. Авторы проекта решили на один фестиваль день воссоздать этот сладкий десерт, о котором все слышали и о котором писали краеведы, но рецепт был утерян и вкус забыт. Тогда и появилась идея создать Музей исчезнувшего вкуса, осуществившаяся уже в следующем году при поддержке Фонда В. Потанина. Это и было начало будущего музейно-творческого кластера в Коломне.

После открытия первого музея, в 2009 году был получен второй грант от Фонда В. Потанина на исследование исто-



рической территории Коломны — «Новая жизнь старого города». В результате исследования появилась карта комплексного видения будущего музейного кластера со всей сопутствующей туристической и транспортной инфраструктурой, которая зафиксировала и перспективы, и своего рода границы развития кластера. Команда проекта уже тогда придерживалась принципа органичной реставрации зданий и городской среды — с сохранением назначения объекта до реставрации.

Постепенно от одного музея стали переходить к кластерной истории. С 2009-го по 2020 год в рамках музейно-творческого кластера авторами проекта было открыто уже 5 музеев (фактически каждый год появляется новый музей — Музей истории со вкусом «Коломенская пастила», Музей-резиденция «Арткоммуналка. Ерофеев и Другие», Музей «Калачная»,

Музей «Деньга Коломьска», Музей-Навигатор), а также Музейная фабрика пастилы, с 2011 года работает летняя школа творческих индустрий «Олений вражек» и проводится Международный яблочный книжный фестиваль, с 2017 года работает Литературное safe «Лажечников», с 2018 года действует новый проект «Библиотека Наследия». С 2019 года проводится фестиваль «Парад исторических производств» — представлены все производства, которые были в Коломне до революции.

Совокупно в кластере сегодня занято более 2 500 человек. В него входят почти все проекты исторической части города: 53 музея, галереи и выставочных зала, 67 творческих мастерских и салонов, 2 творческих производства, 19 гостиниц, хостелов и гостевых домов, 22 ресторана, кафе и кондитерских, 6 туристических компаний и 2 агропредприятия.

Алла Хатюхина

#неоднородный ландшафт
и сотрудничество

“ Инициативы и эксперименты необходимы обеим сторонам — и государственным, и частным музеям. Без конкуренции невозможно развитие. Важно работать вместе.

”





Направления деятельности и модель устойчивости

При запуске музейного кластера важно продумывать уникальность каждого музея, чтобы не было повторов. Например, если в Музее коломенской пастилы — барышни, атлас, розы и кружева, то «Калачную» сразу делали брутальной, в штате в основном мужчины, из антуража кирпич, дерево, оловянная посуда, подстаканники и т. д.

Авторам проекта важно было создать что-то по типу «пакетной продажи услуг», когда атмосфера, городская среда, архитектура, экскурсоводы (в том числе те, что они говорят, и то, во что они одеты) — это все создает комплексный продукт, на который приезжают и возвращаются посетители.

Успешность туристического объекта измеряется количеством повторных возвращений. В Коломну возвращаются в разных компаниях и в разных ситуациях. Именно потому важно было и сделать упаковку для пастилы, и сшить костюмы, и организовать кафе — создать максимально комфортную для путешественника среду, в том числе и за счет качества различных инфраструктурных сервисов. Принципиально важно чутко отслеживать запросы посетителей. Так, например, для чтобы была возможность попасть в музей не только с экскурсионными группами и чтобы снять негативные отзывы, приняли решение не продавать туристическим агентствам самые ключевые горячие часы в музее, а оставлять их для самостоятельных путешественников.

Уникальность белопенной рыхлой пастилы ручной работы, которая никогда не производилась в Европе, способствовала тому, что музейный продукт стал востребован и в посольствах, и правительством Московской области, которое всегда заказывает его, когда выезжает за границу, в подарочный фонд. В 2014 году коломенская

пастила была признана официальной сладостью Года культуры России в Великобритании. Она стала эксклюзивным сувениром с общероссийским статусом (представительство РФ при НАТО в Брюсселе, система Duty Free). Эта история успеха позволяет проекту двигаться дальше и делать совершенно дотационные проекты.

Залогом успешности и устойчивости Музея пастилы стало сочетание трех важных составляющих — исследование, музейная экспозиция и свое историческое производство (музей содержится благодаря тому, что есть производство, создаются рабочие места и активно идут продажи).

Изначально организаторы не собирались сами делать пастилу, а объездили множество производств в радиусе 100 километров с тем, чтобы разместить заказ на один день на небольшую партию пастилы по старому рецепту. Однако никто не взялся — нет ТУ, нет бизнес-плана, нет упаковки, нет сертификата, все с приставкой «нет». Пришлось все освоить в домашних условиях

и сделать самим. Тогда же возникла и идея о собственном производстве, которое открылось уже в 2011 году. Это была гарантия следования исторической рецептуре, без стремления удешевить продукт, и гарантия будущей устойчивости самого музея.

Еще одним важным элементом является опора на местное сообщество и вклад в развитие территории. В кластере в основном работают местные жители, много из местных учебных заведений. Все время идет обучение и повышение квалификации сотрудников (выиграли приз Совета Европы «за вклад в умение своих сотрудников») — так, пекари ездят на различные мастер-классы, а в Россию приезжают испанские и французские мастера, и так происходит на каждом объекте.

Открытый в 2011 году Музей-резиденция «Арткоммуналка. Ерофеев и Другие» в память В. Ерофеева, еще одного писателя из этих мест, — музей / коммунальная квартира, архив личных историй, арт- и литре-зиденция, экспериментальный театр и про-



Леонид Копылов

#значимость и потенциал частного сектора

“ В деле сохранения наследия частные музеи — это очень важный субъект (в смысле всегда приветствуемого разнообразия), но их роль в сохранении нематериального наследия, возможно, уникальна. Уникальна и их роль «недостающего звена» между семейными собраниями и большими музейными коллекциями. ”

странство творческих сообществ — стала новым постоянным источником вдохновения и креатива. Это всегда творческие люди, которые приезжают из разных стран и реализуют здесь свои проекты, в том числе с местным сообществом, а потом эти резиденты становятся амбассадорами Коломны или остаются работать в проекте уже на постоянной контрактной основе. Международный конкурс был объявлен сразу, с 2011 года, и сегодня это уже более 150 заявок из 15 стран и 45 городов России. Из планов на будущее своя летняя творческая школа, для которой уже сейчас есть как минимум преподавательские ресурсы.

Музей «Калачная» (2013) — это и музей восстановленных старых русских хлебов, и интеллектуально-гастрономические вечера «Литературные кухни» и вечера

Slow Food. Это пространство для различных творческих экспериментов: здесь проходят перформансы и спектакли. Не сразу, но спустя уже полгода после запуска этого проекта путем технологических проб удалось добиться нужного вкуса калача, и появились первые фотографии, когда очередь в «Калачную» перекрывала автомобильное движение. Тогда стало ясно, что проект случился.

Эти первые музеи кластера влились в глобальное экогастрономическое движение Slow Food, которое существует на взносы участников (2 евро в год с человека) и миссия которого — противостоять системе быстрого питания и сохранить для последующих поколений рецептуру и биоразнообразие. На сегодня в него входит более 130 стран, и оно имеет свою сво-

его рода Красную книгу рецептов, остающихся таким образом в памяти поколений навсегда, — «Ковчег вкуса». Коломенская пастила и калач вошли в этот ковчег. К тому же теперь Музей пастилы и «Калачная» имеют возможность использовать их простую неподарочную повседневную упаковку в подложках.

Музей-Навигатор (2016) — визит-центр, конструктор времяпрепровождения в Коломне, представляющий коллекцию артефактов, сценарированные маршруты и общество вольногуляющих. С одной сто-

роны, это полноценный информационный центр, который создали сами для себя, и не только для своей компании. Здесь собраны все лифлеты гостиниц, музеев соседей. Благодаря этому получается шивать программы на 2, 5, 12 часов, на двое суток и советовать, где переночевать и поесть. С другой стороны, это визуализация стратегии развития кластера — то, что будет происходить в перспективе: новые забытые исторические бренды (фарфор, шелковая шаль и т. д.) как обещание авторов проекта самим себе.



В перспективе — очень сложная тема местного шелкового производства. В Историческом музее, Эрмитаже, Русском музее до сих пор хранятся ткани с клеймами «Коломенский уезд», «Гурий Левин». Однако в Коломне не сохранилось ни одного кусочка этой ткани. На антикварном рынке удалось купить одну-единственную коломенскую шаль. Будущий комплекс Музей-лаборатория «Шелковая фабрика» будет размещаться на территории бывшей шелковой фабрики (3 000 квадратных метров) и представлять собой творческий коворкинг, музей и выставочный зал, арт-резиденцию, открытое производство, инновационную лабораторию.

В планах открытие свечного производства в усадьбе Сурановых (1810-е годы) с открытым показом, сувенирной лавкой и иммерсивным театром, производство фарфоровых изделий на заводе Кудиновых, а также коломенские художественно-промышленные мастерские: бумажные обои ручной работы, скобяные изделия, мебель (столярные изделия), двери и окна, жестяные изделия. Есть стремление открывать все новые бизнес-проекты, которые могут придать большую устойчивость музейному делу и дотационным направлениям.



Финансирование проекта и экономика наследия

Музейно-творческий кластер устойчиво существует на собственные средства (доходы от музея, исторического производства, кафе и «Калачной») в основном без государственной, но на разнообразной грантовой поддержке. На сегодня объем инвестиций, затраченных на объекты инфраструктуры кластера, — это порядка 200 млн рублей. Использование грантовых и беспроцентных кредитных средств: Благотворительный фонд В. Потанина, Президентский грант, Грант комиссии Евросоюза по культуре, Фонд региональных социальных программ «Наше будущее».

Однако сегодня уже можно говорить и о смешанном финансировании — последние несколько лет кластер получает субсидии от правительства Московской области. И все время остается мечта о мощном эндаументе или покровителе, чтобы гораздо быстрее освоить все намеченные еще в исследовании адреса, т. к. в связи с резким повышением цен на недвижимость есть реальная угроза не реализовать задуманное и опасность прихода в эту сферу новых игроков, не всегда компетентных и не совпадающих по духу.

Музейно-творческий кластер активно вовлекает в производственную сферу музей местных жителей: организация семейных бизнесов, развитие инфраструктуры гостеприимства и обслуживание возрастающего туристического потока («рассеянная гостиница», точки питания, авторские туристические маршруты, велопрокат, производство сувениров и др.). Сегодня это уже 130 постоянных рабочих мест для местных жителей, в том числе для людей с ограниченными возможностями. Новые возможности для творческой самореализации горожан: арт-резиденция, ежегодные фестивали, са-

довые акции, волонтерское движение, возрождение и популяризация старинных традиций садоводства в Коломне.

Повышение качества жизни и городской среды в исторической части города: благоустройство площади, восстановление водоклонки, организация мест отдыха, раскрытие исторического мощения и восстановление элементов убранства домов и улиц в исторической стилистике (заборы, ворота, калитки, палисадники, декор фасадов домов). Восстановление исторических садов на Коломенском посаде как элемента благоустройства среды и как память о Коломне — центре исторического садоводства: 2012–2013 годы — реконструкция плодового сада при Музейной фабрике пастилы, 2014 год — «Английского» сада при Покровской церкви. Организованы малые архитектурные формы для проведения фестивалей и праздников: комплекс «Русские горки», сцена «Яблочная машина». Организация велодорожек в исторической части города: веломаршруты и велопарковки.

При работе с архитекторами делается выбор тех или иных декоративных элементов, которые существовали в изучаемую эпоху, затем по запросу местных жителей музей передает им чертежи наличников, водозаборов и пр., чтобы задавать образцы и всем местным сообществом заниматься воссозданием исторической среды.

Приложения

О Форуме «Культура в действии»

III Международный форум «Культура в действии» проходил при поддержке Фонда президентских грантов и Правительства Ярославской области в партнерстве с Международным туристическим форумом Visit Russia.

Объединение двух международных платформ обусловлено поиском решений на современные вызовы регионального развития:

- где искать и как актуализировать ресурсы для обновления культурного предложения?
- кто новые субъекты?
- каковы механизмы выявления и поддержки новых секторов региональной культурной экономики?

Подробнее о форуме 2019:



cultureinaction.ru



Программа форума 2019

Цели форума:

- привлечь внимание общества к частному музейному строительству как пространству культурного эксперимента и генератору инноваций на конкретных территориях;
- поместить частные музеи в глобальные профессиональные, социокультурные и социально-экономические контексты;
- сформировать площадку обсуждения механизмов вовлечения бизнеса и предпринимательских инициатив в сохранение культурного наследия России.

Задачи форума:

- дать импульс к выявлению потенциала независимого сектора институтов наследия в России, в частности, индивидуальных частных музеев – с точки зрения их миссии, сетевого взаимодействия, форм партнерства и стратегий развития;
- показать роль и значение частных музеев в работе с экономическим, социальным, культурно-историческим, природным и символическим капиталом территории;
- способствовать развитию и устойчивости данного сектора через обмен практиками культурного предпринимательства, формирование моделей сетевого сотрудничества музеев, а также разработку и трансляцию методик, инструментов и бизнес-моделей, созданных или адаптированных под актуальные запросы.

Форум – профессиональная платформа федерального проекта Ассоциации менеджеров культуры «Управление наследием: независимый сектор».

Цель проекта:

Раскрыть потенциал частного (независимого) музея как хранителя наследия и субъекта культурного предпринимательства, разработать модель гармоничного сочетания этих двух составляющих в его деятельности, включив музей данной категории в культурные сценарии и экономическую повестку территории и региона.

ФОТО- И ВИДЕОМАТЕРИАЛЫ

III Международного форума «Культура в действии»



Фото Дайджест Форума



Независимый сектор и частные музеи: смена правил и новые масштабы.

Видеозапись пленарной подиумной дискуссии



Экономика наследия и культурное предпринимательство: от музея до творческого квартала.

Видеозапись дискуссии



Когда коллекция становится музеем? Дискуссия

Видеозапись дискуссии



Кому и о чем рассказываем? Интерпретация наследия: новые форматы и практики.

Видеозапись дискуссии



Материалы III Международного форума «Культура в действии» на английском языке / Materials of the III International Forum "Culture in action" in English

Спикеры, эксперты и консультанты форума «Культура в действии» и проекта «Управление наследием: независимый сектор»

Спикеры:

Тиму Ахола / Teemu Ahola (Тампере, Финляндия), главный хранитель Музейного центра Ваприикки (Museum Centre Vapriikki) — призера премии Финской музейной ассоциации (2017) и специальной награды Европейского музейного форума (2018), экс-президент TAKO Network (National Network for Collections Management Cooperation and Present Day Documentation).

Идиль Дениз Ергун / Idil Deniz Ergun (Стамбул, Турция), директор Музея невинности в Стамбуле (Museum of Innocence) — лауреата Европейского музейного форума в номинации «Музей года» (2014).

Сэм Хант / Sam Hunt (Крюкерт, Великобритания), консультант по работе с наследием в Sam Hunt Consulting, попечитель Национального морского музея Корнуолла (National Maritime Museum Cornwall) и Музея Лайм-Риджиса (Lyme Regis Museum), до 2013 года — директор Ассоциации независимых музеев (AIM), эксперт по мониторингу изменений и стратегическому планированию в музеях и галереях Великобритании, по развитию бизнес-моделей для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости.

Мерилин Скотт / Marilyn Scott (Уокинг, Великобритания), директор музея и галереи The Lightbox (Уокинг, графство Суррей) — призера главной награды в сфере искусства для музеев и галерей The Art Fund Prize (2008) и премии премьер-министра Великобритании (2012), член совета Ассоциации независимых музеев Великобритании, попечитель The Bethlem Museum of The Mind и The Geffrye Museum.

Бьорн Стенверс / Bjorn Stenvers (Амстердам, Нидерланды), основатель и директор Ассоциации музеев Амстердама, эксперт в области музейного маркетинга.

Лолита Томсон / Lolita Tomson (Рига, Латвия), директор Мемориала Жаниса Липке / Janis Lipke Memorial — лауреата премии Кеннета Хадсона Европейского музейного форума (2014).

Олинка Виштица / Olinka Vistica (Загреб, Хорватия), художник и основатель Музея разорванных отношений в Загребе / Museum of Broken Relationships — призера премии Кеннета Хадсона Европейского музейного форума (2011).

Татьяна Гафар (Москва, Россия), кандидат исторических наук, член Президиума ИКОМ России, начальник службы развития малых музеев Государственной Третьяковской галереи.

Михаил Гнедовский (Москва, Россия), ведущий аналитик Московского агентства организации отдыха и туризма, член президиума ИКОМ России, член Постоянного комитета по этике ИКОМ.

Ольга Карпова (Москва, Россия), декан факультета управления социокультурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук (МВШСЭН), член Совета партнерства Ассоциации менеджеров культуры.

Леонид Копылов (Санкт-Петербург, Россия), президент общественного благотворительного фонда друзей Музея Анны Ахматовой в Фонтанном Доме, Санкт-Петербург.

Максим Максимов (Санкт-Петербург, Россия), основатель и директор Музея логистики в Санкт-Петербурге.

Юлия Мацкевич (Санкт-Петербург, Россия), руководитель направления музейно-проектной деятельности Ассоциации менеджеров культуры, исполнительный директор межмузейного фестиваля «Детские дни в Петербурге».

Елена Наумова (село Учма, Ярославская область, Россия), директор Учемского музея, Ярославская область.

Наталья Никитина (Коломна, Россия), социальный предприниматель, генеральный директор АНО Коломенский центр развития познавательного туризма «Коломенский Посад», руководитель музейной сети (Музей историй со вкусом «Коломенская пастила», Музей «Калачная», Музей-Навигатор, Музей-резиденция «Арткоммуналка»).

Инна Прилежаева (Москва, Россия), исполнительный директор Ассоциации менеджеров культуры, руководитель проекта «Управление наследием: независимый сектор».

Николай Прянишников (Москва, Россия), старший преподаватель факультета управления социокультурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук (МВШСЭН), научный сотрудник НИУ Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ), преподаватель Президентской программы профессиональной переподготовки управленческих кадров в сфере культуры, председатель Совета партнерства Ассоциации менеджеров культуры.

Юлия Рыбакова (Ярославль, Россия), директор департамента туризма Правительства Ярославской области, советник по маркетингу и культурным рынкам Ассоциации менеджеров культуры.

Алла Хатюхина (Ярославль, Россия), директор Ярославского художественного музея, член президиума Союза музеев России.

Елена Шахова (село Вятское, Ярославская область, Россия), генеральный директор историко-культурного комплекса «Вятское» в Ярославской области.

Эксперты:

Сергей Градировский (Севастополь / Москва, Россия), директор программ Московской школы управления СКОЛКОВО, руководитель проектных работ «Программы подготовки высшего уровня резерва управленческих кадров» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

Владимир Дукельский (Москва, Россия), кандидат исторических наук, руководитель специализации «Менеджмент музеев и галерей» кафедры управления проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук (МВШСЭН), ведущий научный сотрудник Лаборатории музейного проектирования.

Артем Желтов (Санкт-Петербург, Россия), футуролог, директор по стратегическому развитию Исследовательской группы «Конструирование будущего», член Российской ассоциации международных исследований (РАМИ).

Георгий Никич (Москва, Россия), кандидат искусствоведения, член Правления международной Ассоциации искусствоведов и критиков (АИС), член Совета партнерства Ассоциации менеджеров культуры.

Елена Тимохина (Москва, Россия), кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики, модератор проектных работ программ подготовки резервов управленческих кадров Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

Александр Шабуров (Москва, Россия), куратор музейных выставочных проектов, преподаватель факультета коммуникаций, медиа и дизайна НИУ Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ).

Команда проекта «Управление наследием: независимый сектор» и Международного форума «Культура в действии»

Руководитель проекта Инна Прилежаева	SMM-координатор Международного форума «Культура в действии» Анна Михайлова
Куратор проекта Юлия Мацкевич	Член кураторской группы фестиваля путешествий «Музейный ретрит» Екатерина Змеева
Куратор проекта Леонид Копылов	Digital-директор фестиваля путешествий «Музейный ретрит» Радмила Хакова
Директор по коммуникациям Оксана Власова	Копирайтер фестиваля путешествий «Музейный ретрит» Андрей Рымарь
Административный директор Дарья Салмина	Копирайтер фестиваля путешествий «Музейный ретрит» Александр Бондарев
Региональный координатор Оксана Смирнова	Консультант проекта Дмитрий Полознев
Аналитический редактор Елена Тимохина	Консультант проекта Екатерина Гандрабура
Координатор по партнерским проектам Валерия Мелованова	Группа концептуальной разработки проекта: Татьяна Гафар , Екатерина Гандрабура , Михаил Гнедовский , Ольга Карпова , Леонид Копылов , Юлия Мацкевич , Дмитрий Полознев , Инна Прилежаева , Николай Прянишников , Юлия Рыбакова , Оксана Смирнова , Елена Тимохина и другие.
Менеджер международной программы Анна Железова	
Ассистент координатора проекта Александра Азизова	

ОБ ОРГАНИЗАТОРЕ

Ассоциация менеджеров культуры основана в 2002 году. Это профессиональное сообщество, объединяющее менеджеров, консультантов и экспертов в сфере событийного маркетинга и брендинга территорий, музейного проектирования и информационных технологий, развития территории средствами культуры и работы с местным сообществом, фандрайзинга и продюсирования проектов.

Проекты Ассоциации менеджеров культуры содействуют формированию и поддержке сообщества, профессиональной среды, обмену опытом между членами АМК, их известности в профессиональном сообществе. Проекты могут быть инициированы как исполнительной дирекцией АМК, так и его членами, партнерами и экспертами.



Приглашаем к сотрудничеству!

<http://amcult.ru/services>

ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА

Форум проводится с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом Президентских грантов.

При поддержке: департамент туризма и департамент культуры Правительства Ярославской области.

Партнеры проекта: Московская высшая школа социальных и экономических наук (Шанинка), ИКОМ-Россия (Международный совет музеев), Отдел культуры и образования Посольства Великобритании в Москве, НАИТО (Национальная ассоциация информационно-туристских организаций), EUNIC (Объединение институтов культуры стран Евросоюза).

В издании использованы материалы выступлений спикеров III Международного форума «Культура в действии»:

Тиму Ахола
Идиль Дениз Эргун
Мэрлин Скотт
Лолиты Томсон
Олинки Виштицы
Татьяны Гафар
Михаила Гнедовского

Ольги Карповой
Леонида Копылова
Максима Максимова
Елены Наумовой
Натальи Никитиной
Елены Шаховой

Руководитель проекта:
Инна Прилежаева

Редакторы-составители:
Инна Прилежаева, Елена Тимохина

Дизайн:
Александр Шабуров

Верстка:
Яна Войнаровская

Корректурa:
Ксения Генрих

Фотографии:
Из личных архивов спикеров Форума,
фотобанка проекта (авторы фото — Анастасия Замятина, Владимир Дорофеев)

ISBN 978-5-9500200-9-4



9 785950 020094

Москва: Ассоциация менеджеров культуры, 2020