

Музеи в период реформ: вопросы к музейному сообществу и органам власти

В конце 2006 г. в Петрозаводске состоялась Международная научно-практическая конференция «Музеи в северном измерении». В рамках конференции прошел круглый стол «Музеи в период реформ», участники которого подняли ряд проблем, имеющих принципиальное значение для дальнейшего развития музейного дела в России. Основой предлагаемой статьи стала работа этого форума, побудившая автора к размышлениям по поводу актуальных вопросов реформирования музейной сети.

Насколько эффективны музейные ассоциации?

Объединения представителей одной профессии, имеющих, как правило, общее самосознание, обладают немалыми потенциальными возможностями для формирования общенациональных стандартов и в состоянии делать все возможное, чтобы соответствовать таким стандартам и нормативам, несмотря на сопротивление местных политиков и давление различных заинтересованных групп. Формулировка этой бесспорной истины принадлежит члену Совета по делам культуры Норвегии *Перу Мангсету* [9, с. 191].

Что касается российских музеев, получивших сегодня новое «испытание» в виде реформ, то их профессиональная корпоративность недостаточно сильна, голос музейного сообщества не звучит, эффективность музейных ассоциаций вызывает сомнения, поскольку они не имеют очагов лоббирования. В условиях проводимых административных реформ музейное сообщество должно испытывать постоянную рефлексию воздействия на тех, кто принимает решения, непосредственно затрагивающие интересы развития музейного дела в стране. Демонстрацией того, что не все так безнадежно в этом отношении в музейном сообществе, является деятельность Карельского государственного краеведческого музея, в структуре которого создан отдел межмузейного диалога, и факт проведения конференции по важнейшим проблемам музеев, инициатором которой стал также Карельский краеведческий музей.

На пути укрепления корпоративности музеев есть серьезные препятствия. Музейный фонд представляет собой хоть и единый, но «неповоротливый» организм: музеи, как правило, не любят делиться и обмениваться экспонатами. Доступ в музеи и к фондам как конституционное право не защищен. Экспозиции «развалены» из-за многочисленных случайных выставок, которые проводят прежде всего для получения дополнительных денежных средств. В конкурентной борьбе музеи часто проигрывают, так как не наработав только им присущие приемы, используют приемы других организаций,

которые делают это лучше. И, наконец, новые власти, оторванные от традиций и ориентированные на стратегии бизнеса, перестают воспринимать музей как храм культуры.

В связи со всем этим необходимость формирования коммуникативной музейной среды становится особенно актуальной.

Как музеи проходят испытание нынешними реформами?

Суть реформ – обеспечение качества и доступности услуг. Гарант их обеспечения – органы государственной власти и местного самоуправления. Каждый отвечает за свой уровень компетенции и делает то, что другие не могут и не должны, принимая на себя столько обязательств, сколько может реально выполнить.

Перед музеями встала необходимость находить ответы на следующие судьбоносные для них вопросы:

- в чем сложность ситуации и чего следует опасаться в первую очередь?
- ощущают ли музеи свою включенность в решение важнейших региональных проблем.

Отвечая на первый вопрос, участники круглого стола выражали обеспокоенность положением прежде всего муниципальных музеев, которые оказались сегодня в наиболее сложном положении¹. В советское время родилось множество отраслевых и ведомственных музеев – военной техники, школьных и пр. В ходе реформ, когда количество учреждений, финансируемых из госбюджета, неизбежно сократится, необходимо упорядочить защиту этих музеев, обеспечить спасение их коллекций.

Выступавший на круглом столе музеолог *В.Н. Сорокин* из Ассоциации менеджеров культуры (Москва) был более оптимистичен: «если пойдут потери в музейной сети системы Минкультуры России, возникнут другие музеи, более жизнеспособные». Его поддержала преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств *Н.С. Николаева*, которая отметила, что уже в 1990-е гг. началось второе рождение музеев, создававшихся на предприятиях. Это было вызвано потребностью в формировании имиджа предприятий, поиском их фирменного стиля, стабильности, социальной ориентированности. Некоторые из этих музеев вышли за границы «внутреннего использования».

¹ Это обстоятельство продиктовало необходимость внести особый пункт в концепт проходившей конференции: «Следует отметить и сложную ситуацию, в которой оказались муниципальные музеи в связи с реформой муниципального самоуправления, требующую обмена мнениями».

В то же время многие руководители музеев и прежде всего муниципальных, видят выход из проблем, рожденных реформами, в том числе возможности сохранения той или иной музейной структуры, в смене статуса, в переходе в иную форму собственности: из муниципальной – в государственную, из общественной – в бюджетную. Статус государственного учреждения, находящегося на бюджетном финансировании для большинства практиков музейного дела остается наиболее предпочтительным.

По мнению участников обсуждения, основанием для сохранения учреждения культуры в бюджетном секторе могут послужить прежде всего причины политического характера, поскольку отдельные учреждения культуры составляют предмет гордости территории, помогают ей позиционироваться во внешней среде. Не меньшее значение могут иметь и социальные причины. В связи с той социальной ролью, которую выполняют учреждения культуры (формирование краеведческого фонда литературы, расширение доступа к местной информации в библиотеках и пр.), их приватизация и перевод в иной статус нежелательны. Есть еще один довод против приватизации, уже из области нормативно-правовой: выполнение некоторых функций, закрепленных за учреждениями культуры учредителем-собственником, не может осуществляться на рыночных принципах и не зависит от спроса или востребованности населением (например, функция сохранения наследия).

В конечном итоге, статус музея решает еще далеко не все. Подтверждением может служить муниципальный краеведческий музей Северодвинска Архангельской области, о котором шла речь на конференции. Он начинался как закрытый музей истории строительства Северодвинска – центра атомного судостроения. В 1990-е гг. музей получил разрешение на открытие доступа к его экспозициям. С тех пор судостроительные предприятия, местные власти и отдельные горожане начали активно помогать музею. Почетный гражданин Северодвинска Н.С. Бахтин подарил музею личную библиотеку, насчитывающую десять тысяч томов. Сегодня в Северодвинском краеведческом музее открыта экспозиция «Северодвинск – форпост Отечества», на базе которой создаются уникальные образовательные программы.

Защищают ли нормативно-правовые акты музейную сферу?

В соответствии с 27-й статьей Федерального закона № 54–ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» целями создания музеев в Российской Федерации являются хранение, выявление, собирание, изучение, публикация музейных предметов и музейных коллекций и осуществление просветительной и образовательной деятельности.

Особую актуальность приобретают сегодня следующие важнейшие функции государственных органов исполнительной власти по отношению к музеям:

- обеспечение доступности музейных фондов как конституционного права граждан,
- сохранность музейных фондов,
- обеспечение разумного сочетания того и другого.

Сегодня национальная культурная политика дистанцирована от конкретных мест и людей. Она защищает интересы страны перед лицом мира. Поэтому музеи, подобные Эрмитажу, – стратегический ресурс страны, обеспечивающий в том числе ее безопасность, должны находиться под защитой государства, независимо от степени востребованности.

Региональная политика приближена к месту. Музеи здесь помогают региону идентифицироваться в окружении, представлять его во внешней среде, хранить свой стратегический запас в виде выделенной части музейного фонда России, с помощью которого та или иная область позиционирует себя.

Муниципальная политика приближена к людям. Поэтому ближайший к населению уровень местного самоуправления – поселение – должен обладать всей полнотой полномочий и «отдавать» на более высокий уровень решение тех проблем, которые затрагивают интересы людей, проживающих как на этой, так и на других территориях.

Нормативные документы определяют компетенцию государственных органов исполнительной власти по отношению к музеям.

Статья 176 Бюджетного кодекса Российской Федерации «Предоставление государственных или муниципальных услуг» гласит: «бюджетному учреждению устанавливается задание по предоставлению государственных или муниципальных услуг в зависимости от цели функционирования учреждения».

В результате проведения в 2006 г. горизонтального анализа функций, осуществляемых органами исполнительной власти Архангельской области, определились три функции комитета по культуре в области музейного дела, на которые были заполнены паспорта. Это, во-первых, создание государственных музеев (за исключением федеральных государственных музеев, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации); во-вторых, поддержка государственных музеев (за исключением федеральных государственных музеев, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации); в-третьих, государственный контроль над состоянием музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации.

Горизонтальный анализ функций показал, что функция «контроля над сохранением музейных фондов» с точки зрения административной реформы, имеет абсолютный характер: она не универсальна, не дублируется, не является избыточной, ее нельзя передать на аутсорсинг, в отношении музейных фондов отсутствует механизм рыночного регулирования и контроля.

Следовательно, не могут быть приватизированы такие основные функции музеев, как хранение и изучение музейных предметов, составляющих часть Музейного фонда Российской Федерации. Здесь осуществляется администрирование, т. е. прямой контроль над сохранностью и использованием музейных предметов.

В настоящее время идет разработка стандартов государственных услуг, которые связаны, прежде всего, с контролем и установлением режима управления имуществом, выведенным из гражданского оборота (например, памятники, музейные фонды). В связи с этим задачи органов исполнительной власти заключаются в следующем: создавать учреждения условия, обеспечивающие стабильность и предсказуемость; осуществлять надзор за тем, чтобы музеи «играли» по правилам и не забывали, что деньги, на которые их содержат, являются общественными.

Однако существующей нормативно-правовой базы явно недостаточно для обеспечения нормальной деятельности музеев всех уровней. Если «пройтись» по реестру основных федеральных нормативных правовых актов, регулирующих музейную деятельность², то приходишь к выводу, что, к примеру, в правовом вакууме оказались муниципальные музеи, что у государственных музеев, создающихся для исполнения государственной функции, связанной прежде всего с обеспечением сохранности музейных фондов, возникает проблема соотношения прав и ответственности музеев и прав и ответственности органов власти, общества в целом по отношению к культурному наследию.

Какие же нормативные акты должны быть созданы на местном и на государственном уровне, какие обязанности перед муниципальными музеями у исполнительной власти субъекта, у федеральной власти должны быть определены в законодательном порядке?

Сохранность и благополучие культурных ценностей – сверхзадача стратегического характера. Настоящая, тактическая задача – обеспечение возможности музеев работать с ценностями на современном уровне. Для этого необходимо обеспечить введение

² Федеральный закон № 54-ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», ст.: 13, 16–18, 23; Федеральный закон №184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», ст. 26.3; Федеральный закон №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 14–16; Федеральный закон «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», ст. 39, 40.

музейных предметов в научный и образовательно-просветительский оборот, создав, прежде всего, информационную открытость фондов за счет использования информационных технологий и организации их публикации, которая поможет идентифицировать музейные предметы. Наряду с этим нужна обновленная концепция охраны музейных ценностей, предполагающая, в том числе, разработку программы современной системы хранения. Вот кардинальные задачи государственных федеральных и региональных органов исполнительной власти.

И, наконец, последнее нововведение в законодательстве, которое может кардинально изменить положения музеев, как впрочем, и других учреждений культуры – Государственной Думой России принят Федеральный закон «Об автономных учреждениях». Многие специалисты считают, что в нем существуют реальные опасности для музеев, что требует детального поиска способов минимизации возможных издержек. Закон «Об автономных учреждениях» не отраслевой. Поэтому учет отраслевых особенностей – задача отраслевых органов исполнительной власти.

По мнению первого заместителя председателя Комитета Госдумы по образованию и науке Олега Смолина, реализация закона чревата утратой сохранившихся в законодательстве налоговых льгот для организаций социальной сферы и ряда социальных гарантий, например досрочных пенсий для педагогов [13]. Ведь эти льготы и гарантии не распространяются на автономные учреждения. Более того, вступление данного закона в действие приведет к новому витку коммерциализации социальной сферы, вытеснению бюджетных, т. е. бесплатных для граждан социальных услуг, и замене их платными. Произойдет также снятие запрета на приватизацию, который установлен законом для государственных и муниципальных образовательных учреждений. В законе «Об автономных учреждениях» прописан один из путей такой приватизации – банкротство (п. 3 ст. 2, п. 2 ст. 20). Приватизация образования немедленно сделает его платным.

Как обеспечить сохранность и доступность музейных фондов?

Недавние события в Эрмитаже, связанные с раскрытием хищений, оживленно обсуждались как самими работниками музеев, так и широкой общественностью. В ходе дискуссий с особой остротой поднималась проблема музейных фондов. При этом высказывались самые разные мнения. С точки зрения коллекционеров, у музеев низкий процент оборота фондов, они хранят слишком много того, что недоступно к осмотру. У Православной церкви свои претензии к музеям, которые не хотят передать церкви старинные иконы, хранящиеся у них в запасниках, в то время как церковь вынуждена заказывать для себя «новоделы». «Проектное» сообщество обвиняет музеи в академизме,

призывая проводить больше выставок и привлекать больше посетителей. Благотворительные фонды (в недавнем прошлом – Институт «Открытое общество», сегодня – фонд Владимира Потанина), которые работали и работают с российскими музеями, выражают готовность активизировать практику инновационных выставок.

Если говорить о муниципальном уровне, то, в соответствии с концепцией местного самоуправления, хранение фондов – не основная задача муниципальных музеев. Но поскольку именно в муниципальных музеях находится часть музейного фонда Российской Федерации, они «отдают» решение проблемы хранения музейного фонда на федеральный уровень. И тут неизбежно возникают вопросы. Кто должен разделить ответственность за хранение фондов с муниципальными музеями? И хотят ли муниципальные музеи бороться за ту часть музейного фонда Российской Федерации, которая находится у них?

Другой аспект проблемы – обеспечение доступности фондов. Эта тема была затронута на конференции преимущественно зарубежными участниками. Обсуждая проблему доступности фондов, участники круглого стола сошлись на том, что здесь нет системы, и это общая проблема музеев стран Северной Европы.

М.Л. Гольденберг, директор Карельского государственного краеведческого музея, в связи с проблемой доступности музеев привел следующий факт: в 1920-х гг. ребенок из «глубинки» мог семнадцать раз за год посетить этот музей. Для нынешнего ребенка это стало недоступной роскошью. Проблемы, связанные с ростом цен на билеты в музеи, знакомы и за рубежом, в частности об этом говорили финские коллеги. Однако у них поучиться есть чему.

Заместитель председателя комитета по культуре мэрии Санкт-Петербурга *В.Ю. Панкратов* подчеркнул выгодное отличие культурной политики Финляндии в этой сфере от российской. В ее основе лежит обеспечение доступности коллекций и стратегия обучения: в первую очередь – посетители, коллекции потом. Этот тезис конкретизировала заместитель директора Национального музея культур Хельсинки *Илдико Лехтинен*, сообщив, что в столице Финляндии прошел Международный конгресс, посвященный проблемам обмена музейными предметами и мобильности музейных коллекций. Госпожа Лехтинен считает, что обработанные фонды должны двигаться: музею невыгодно, если они лежат без движения в хранилищах и запасниках.

И, наконец, проблема формирования музейных фондов. По словам *И. Лехтинен*, в Финляндии идет дискуссия о том, что собирать в музеях. Национальный музей, например, уже не собирает все, что ему несут. Для этого есть другие музеи.

В этой связи вспоминается справедливое утверждение канадского музееведа *Дункана Ф. Камерона* о том, что музейные собрания формируются путем тщательного отбора,

экспертизу осуществляет сам ход времени. Пока произведение искусства находится на улице, в доме, в магазине, оно остается самим собой – просто старой вещью, и ничем более. Но как только оказывается в музее, произведение обретает уже новое качество [4, с. 39–48], воспринимается по-иному. Поэтому допуская в музей еще не испытанные на прочность экспериментальные материалы, мы рискуем девальвировать те непреходящие ценности, которые по праву занимают место в музее.

Экспозиции и выставки: сколько и какие?

Борис Боярсков, руководитель Федеральной службы по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия (Росохранкультура), считает одной из причин произошедшего в Эрмитаже перекосом в деятельности музеев, которые увлеклись выставками, забыв о своей основной функции – хранении музейных фондов [11]. В этой связи необходимо заметить, что дело не столько в количестве выставок, сколько в содержании экспозиций.

Сегодня в стремлении сохранить прежнюю эффективность таких традиционных типов культурных институтов, как музеи, их выставочная политика претерпевает подчас существенную модификацию.

В 2005 г. на совещании-форуме «Перспективы развития культурного сектора Архангельской области в контексте реформы бюджетной сферы в Российской Федерации» были приведены следующие примеры. В 1998 г. в Русском музее (Санкт-Петербург) прошла выставка: «Martini: история создания бренда», где были показаны имиджи, использовавшиеся Martini в различные годы существования знаменитого напитка. В 2002 г. там же прошла выставка французского дизайнера Филиппа Старка. На ней были представлены его телефонная трубка и зубочистка, а также – одно из самых знаменитых его творений – рожок для чистки унитазов. В 2005 г. в государственном Эрмитаже должна была пройти выставка коллекции этикеток винного дома Château Mouton Rothschild³. Это этикетки, в создании которых принимали участие Кандинский, Пикассо, Шагал и многие другие величайшие художники [10, с. 75]. Подобные выставки проходят не в какой-либо частной галерее или в современном выставочном комплексе, а в ведущих музеях страны, до недавнего времени не включавших массовые виды художественного творчества в пространство своих экспозиционных залов. Вот и встает вопрос: стоит ли практиковать подобные модификации в выставочной жизни современных музеев, а тем более тех, что имеют не только особый государственный статус, но и уникальные собрания художественных ценностей, большая часть которых, как известно, хранится в запасниках.

³ Когда проходило совещание, выставка еще не состоялась.

В связи с этим автору этой статьи памятно первое посещение Карельского государственного краеведческого музея в Петрозаводске в 2000 году. Тогда там еще не было постоянной экспозиции, но работала выставка «На пороге древнего мироздания», в которой почти отсутствовали подлинные предметы. Тем не менее продуманность ее концепции убеждала: когда копии создаются целенаправленно, они могут взволновать не меньше, чем оригиналы. Опыт восприятия и переживания, полученный в специально сконструированных ситуациях, подчас значит больше, чем опыт общения с подлинником, утратившим способность передавать свой первоначальный смысл.

Аналогичное впечатление произвел визит в Хельсинки осенью 2001 года. Восприятие северного Хельсинки как города света и тепла было чрезвычайно сильным [8, с. 15], эффект был создан благодаря продуманному проекту освещения памятников истории и архитектуры.

Нужно ли внутреннее реформирование музеев?

Внутреннее реформирование музея так или иначе затрагивает его основные функции: хранение, выявление, собирание, изучение и, наконец, публикацию музейных предметов.

Более всего этот процесс может отразиться на экспозиционной функции, поскольку тут у музея появляется серьезный конкурент – торговля. В мире современной торговли экспозиционная функция реализуется вполне успешно. Как отметил на круглом столе *В.Н. Сорокин*, мир торговли – такой же экспозиционер, как и музей, но только с рыночной стороны.

В электронной презентации «Многообразие культурного пространства. Альянсы как ресурс» президент Санкт-Петербургского некоммерческого партнерства «Центр развития творческих индустрий» *Д.Э. Мильков* [10, с. 76] на упомянутом выше совещании-форуме в Архангельске задал вопрос: «В чью пользу сделает выбор большинство, куда пойдут люди – в музей Метрополитен в Нью-Йорке или крупнейший супермаркет, такой, как *Harrod's* в Лондоне, где красиво, как в музее, и иногда не менее интересно. Вот вопрос вопросов, далеко выходящий за рамки только музейного дела. Вопрос, порождающий целую череду чисто профессиональных, связанных с необходимостью внутреннего реформирования деятельности музеев. Что создает специфику культурного пространства? Может ли музей сочетаться с пространствами других типов, например торговым или производственным? Каковы ограничения, которыми должны связывать себя музейные институты? И так далее [14, с. 56].

Говоря о специфике культурного пространства музея, стоит привести несколько определений-характеристик, составленных на основе разных источников. Одно из них,

правда, касается библиотеки, но вполне может быть интерпретировано и в отношении музея.

Подобно библиотеке музей часто достигает высокого уровня удовлетворения потребностей пользователя, несмотря на неэффективное использование ресурсов. Такое положение достаточно распространено в тех случаях, когда музей – крупный хранитель уникального культурного ресурса. Тогда ему нет особой необходимости в развитии новых сервисов. Музей в данном случае подобен рантье, живущему на проценты от доставшегося ему наследства. Но и в этом варианте музей должен постоянно заботиться о том, чтобы предоставляемые им услуги приносили наибольшую пользу основной группе пользователей [3, с. 117].

Музей – хранилище принадлежащего всему обществу культурного наследия, представленного музейными фондами, ответственное за сохранение и передачу будущим поколениям материальных свидетельств прошлого. В этой связи музей выполняет государственный заказ: системное изучение истории, формирование ценностного отношения к национальному наследию. Один из основных результатов деятельности музея – передаваемый от поколения к поколению музейный фонд, заказчиком и потребителем которого является общество. Выразитель его интересов – государство [12, с. 46–50].

Публичный музей – институциализация индивидуального собирательского поведения. Поэтому посетители вправе ожидать, что представленные здесь коллекции будут, так или иначе, соответствовать общественным ценностям, коллективному восприятию окружающей среды или реальности [4, с. 38–49].

Посетители приходят в музей за зрелищностью и энергетикой, и потому задача музея – создание особой атмосферы, направленной на максимальную коммуникативность. С происходящим сегодня изменением культурной парадигмы должен изменяться и музей. И хотя его задача остается прежней – сохранять память – сам процесс сохранения памяти не должен носить избирательный характер, ибо общая память включает культуру во всем ее многообразии. А потому принципы равноправия, толерантности, молодежные проблемы должны быть в центре внимания музейной работы, формировать ее стратегию. Только в этом случае общественная роль музея станет адекватной времени.

Важнейшая задача национального музея – работа по расширению в обществе знаний в области культурного наследия. С этой целью музеям необходимо разрабатывать проекты «агрессивной» работы с посетителями.

Кардинального реформирования требуют сегодня муниципальные музеи. При этом надо исходить из того, что в стремлении к самоидентификации местное сообщество хочет, чтобы музей стал важным институтом идентификации.

Внутреннее реформирование должно способствовать установлению деловых партнерских отношений музея с властями всех уровней.

И вновь сто́ит вернуться к материалам круглого стола в Архангельске в 2000 г., где обсуждался вопрос отношения местной власти к музеям. Один из музейных работников сетовал на то, что руководство региона на выставки практически не ходит, несмотря на постоянные приглашения, между тем как музей ждет, когда руководство области оценит по достоинству его работу и проявит щедрость по отношению к музею. Участники круглого стола высказали мнение, что администрация «заметит» музей только тогда, когда деятельность музея будет соответствовать главным целям и масштабам деятельности областной власти или когда в музее будут происходить события, подобных которым в области нет [7, с. 150–157; 5].

Власть сегодня еще не осознала потенциальные возможности музеев как своих деловых партнеров в решении весьма важных задач государственного значения, а потому не может сформировать заказ. Музеи же, в свою очередь, не всегда способны услышать вызовы времени, потому, к примеру, население потеряло интерес к краеведческим местным музеям.

Многие музеи сегодня – в поиске новых форм и способов существования. Одни музеи получают предложения извне. Другие ведут поиск по собственной инициативе.

В соответствии со статьей 26 ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» музеи в Российской Федерации создаются в форме учреждений. Однако сегодня предлагаются иные способы существования музеев.

Очередную трансформацию переживает, например, Северный морской музей в Архангельске. Активизации его деятельности послужила коллекция подарков от Северного морского пароходства. Это было знаком благодарности крупнейшего государственного предприятия за то, что музей освещал его историю и тем самым повышал имидж России. В 1993 г. музей разработал комплексную программу развития, в которую были включены, в том числе, и вопросы расширения аудитории, формирования различных общественных организаций и приобщения их к работе музея. Создание клуба ветеранов Северного флота «Братство Северных конвоев» вывело музей на областной уровень. Работа клуба привела к созданию совместного с администрацией области проекта Северного морского музея.

Однако время реформ, вызвавшее деградацию материальной базы культуры,

потребовало изменение способа существования получившего статус государственного музея. Потенциальные инвесторы предложили ему ряд возможных (но не принятых) вариантов его существования в реформенном контексте: передачу музея в доверительное управление и концессионное соглашение⁴.

Старший научный сотрудник Санкт-Петербургского музея истории революционно-демократического движения 1880–1890 годов *Ю.В. Зиновьева* рассказала о судьбе своего музея. При музее на добровольных началах создан городской центр теории и практики музейного дела, который сплотил вокруг себя музейное сообщество. Музей заполняет пробелы в работе с определенными категориями населения: с теми, кто впервые приехал в Санкт-Петербург, а также с ветеранами. Научная жизнь музея сегодня – это история районов, краеведческие программы, общественная жизнь города.

Сотрудник Куркиекского краеведческого центра «Королевство лишайников» (Республика Карелия) *В.И. Коваленко* убеждена, что основное направление деятельности центра – содействие идентификации территории. В центре созданы интернет-сайт (3500 посещений в день), а также музейно-туристическая информационная сеть, охватывающая все музеи округа. Есть и опыт организации сельского туризма. Центр развивается в направлении проектной деятельности. Проект центра «Королевство лишайников» поддержан Благотворительным фондом Владимира Потанина.

О сложной судьбе музея говорила главный хранитель музея на Валааме *Л.Н. Печерина*. В 1992 г. Государственный музей на Валааме ликвидировали, поскольку он вошел в систему монастыря. Вначале он приобрел статус товарищества с ограниченной ответственностью. Сейчас – в составе культурно-просветительского православного центра «Свет Валаама».

Заместитель директора Центра культурных инициатив Московской области, редактор журнала «Центр: культурные инициативы» *И.А. Николаев*, опираясь на опыт подмосковных муниципальных музеев, утверждает, что эти музеи никому кроме местного сообщества не нужны. Поэтому необходимы адекватные механизмы их финансирования местными властями в виде грантов.

В связи с проблемой изменения формы и способа существования так называемых малых музеев, *Андерс Карлссон*, представлявший музей Вестерботтена (Швеция), подчеркнул, что в Швеции многие музеи получили статус акционерных обществ. Государственного законодательства, касающегося муниципальных музеев, в Швеции нет.

⁴ В соответствии с Федеральным законом №115-ФЗ «О концессионных соглашениях» одна сторона обязывается за свой счет взять недвижимое имущество, которое принадлежит другой стороне, и осуществлять деятельность с использованием объекта соглашения, а другая сторона обязуется на определенный срок, установленный соглашением, предоставить права владения и пользования объектом соглашения для осуществления указанной деятельности.

Все в руках органов местного самоуправления. Региональные музеи на добровольной основе оказывают помощь локальным музеям.

Что касается других примеров из опыта зарубежных стран, то в Австрии, например, наиболее радикальная из реформ затронула национальные музеи. В соответствии с актом о музеях (1998) они получили статус обществ с ограниченной ответственностью [6, с. 172–173, 175–176], что позволило музеям действовать в соответствии с общими принципами рыночной экономики, например, использовать доходы от своей деятельности для осуществления отдельных проектов, размещать заказы и заключать договоры подряда, сотрудничать с частными компаниями и правительственными организациями.

Что входит в коммерческие активы музея?

В условиях рынка на первое место по значимости вышел экономический успех деятельности музея, зависящий от количества возврата вложенных средств. Поэтому особый приоритет приобретают ориентация на потребителя, удовлетворение и формирование спроса на услуги музея. Чем выше популярность музея, его общественная значимость, тем больше вероятность привлечения дополнительных средств из бюджетных и внебюджетных источников.

В связи с этим перспективны межмузейные, межучрежденческие (музей и театр, музей и школа) проекты. Их разработка и реализация позволят реально увидеть, насколько внедрение музея в информационную, образовательную среду будет влиять на его посещаемость.

Затрагивая проблему рыночных ниш музеев, ведущий консультант компании, специализирующейся в вопросах стратегического развития организаций культуры (Лондон – Нью-Йорк), *Мангус фон Вистингхаузен*, говорил об основных коммерческих активах музеев, таких как: база клиентов, круг друзей и сторонников, контроль над уникальными предметами, экспертиза в специфических областях, престижные здания в лучших районах, «бренд»). По его мнению, в будущем принцип коммерческого сотрудничества будет основываться на принципе исключительности доступа к коммерческому использованию данных активов. Движение по этому пути неизбежно обнаружит на нем новые «ямы», но, несмотря на это, позволит увидеть музеям свою ключевую роль в качестве культурного учреждения [1, с. 56].

Итак, как показала конференция, прошедшая в Петрозаводске, сегодня и к музейному сообществу, и к органам власти накопилось много вопросов.

Нынешние реформы вызывают у музейных работников законные опасения, связанные с изменением статуса и правовой защищенности музейных структур, возможностью их полноценного существования в условиях рынка.

Не меньшее число вопросов связано и с тем, какое участие собирается принимать государство, властные структуры в регулировании музейной сферы. А именно, что должно быть предметом такого регулирования? Какие направления, функции музеев нельзя отдавать бизнесу, а какие могут быть приватизированы? Что сегодня, с точки зрения реформ и государственных функций, должны делать государственные музеи? И т. д.

Однако, несмотря на то, что сегодня вопросов, связанных с реформированием музейной сферы, больше, чем ответов, российские и зарубежные эксперты и ученые в целом высказываются за необходимость реформ. Они продиктованы, в первую очередь, общими задачами культурной политики в современной ситуации, требующей высокой социальной ответственности. Их цель – обеспечение равенства культурных возможностей. Пришло время, когда осуществление этих реформ стало для музеев главным вопросом их дальнейшего существования.

Вместе с тем, необходимо сосредоточить усилия на проведении таких реформ, которые воспрепятствуют потерям в музейном деле и будут способствовать его развитию. Ибо общество нуждается в этом институте, реализующем универсальную и во все времена необходимую функцию, – хранения и упорядочения артефактов.

Кроме того, нельзя рушить авторитет музея как экспертное учреждение, где предметы не просто существуют, но представляют определенный стандарт совершенства. Музей – то место, куда можно пойти, чтобы сравнить свое восприятие реальности с так называемой объективной точкой зрения, принятой в обществе.

В свою очередь музей должен твердо защищать испытанные стандарты совершенства и стремиться к максимальной объективности в отборе, организации и интерпретации коллекций. Музею необходимо быть открытым к освоению еще неизведанного и непонятого, но в то же время не потерять общественного доверия, отстаивать суждения, которые в наш век считаются истинными.

В целом, все участники согласились с мнением старшего научного сотрудника лаборатории музейного проектирования Российского института культурологии *В.Ю. Дукельского* относительно того, что проблемы культуры не могут быть решены только лишь с помощью увеличения доли бюджетного финансирования, даже если потребителя насильно прикрепят к соответствующему учреждению. Не менее остро стоит проблема непотребления продуктов и услуг, производимых отраслевой культурой.

Есть и другие проблемы – предлагаемые условия, к которым трудно приспособляться: рынок, административная система, реорганизация учреждений культуры, реформа местного самоуправления. Специалисты не без основания считают, что невозможно работать в условиях сочетания администрирования и рынка, когда урезается бюджет, заставляя учреждения зарабатывать самостоятельно, но при этом для полноценной работы с точки зрения рыночной экономики нет условий.

В таком случае учреждениям культуры остается одно – создать свою стратегию, не реагирующую на внешние противоречия, а формирующую опережающий социальный заказ, и показать свою востребованность [2, с. 7].

Список литературы

1. *Вистингхаузен М.* Источники дохода для музеев // Экология культуры. Информационный бюллетень – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2001. – № 3 (34).
2. *Дукельский В.* Культурный герой на распутье // 60-я параллель. – 2006. – № 1 (20).
3. *Иванова Е.* Оценка эффективности деятельности учреждений культуры (на примере библиотечных учреждений) // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2004. – № 3 (34).
4. *Камерон Д.* Музей: храм или форум? // Культура в современном мире: опыт, проблемы, решения. – Информ. сборник. – Вып. 6. – М., 1990.
5. *Кузнецов Д.* Культурное наследие: музеи // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2005. – № 3 (37).
6. Культурная политика в Европе: выбор стратегии и ориентиры. Сборник материалов. Составители: Е.И. Кузьмин, В.Р. Фирсов. – М.: Изд. Либерея, 2002.
7. Культурная политика в контексте новых технологий // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2001. – № 2 (22).
8. *Лэндри Ч.* Развитие городов через культуру // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2000. – № 6 (19).
9. *Мангсет П.* Риски и достижения децентрализации: развитие местной культурной администрации в Норвегии // Экология культуры. Информационный бюллетень. –

Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2002. – № 2 (27).

10. *Мильков Д.* Многообразие культурного пространства. Альянсы как ресурс // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2005. – № 2 (36).

11. Музейные раны // Российская газета. 2006. – 15 авг.

12. *Никишин Н.* Партнерство и другие технологии музейного менеджмента // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2001. – № 2 (22).

13. *Рыбина Л.* Где наука, культура, образование? Ау! // Российская газета. – 2006.– 28 сент.– 01 окт.

14. *Шенпард Б., Уильямс П.* Музейная карьера в следующем тысячелетии // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск: Комитет по культуре администрации Архангельской области, 2000. – № 6 (19).