

Министерство культуры Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры
«КИРИЛЛО-БЕЛОЗЕРСКИЙ ИСТОРИКО-АРХИТЕКТУРНЫЙ И
ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ-ЗАПОВЕДНИК»

Искусство управления искусством

Л.А. Лупушор

Именно так называлась организованная в Праге международная конференция музейщиков, призванная обсудить применение технологий и тактик бизнес-менеджмента для успешного функционирования музеев и галерей в современных условиях рынка. Мне удалось побывать на этом форуме, и это оказалось очень интересно и поучительно. Хотелось бы поделиться с Вами некоторыми наблюдениями, информацией, выводами.

Как не превратиться в увеселительное заведение, сохранить статус Хранителя национальной культуры, и в то же время идти в ногу со временем – основные вопросы, которые волновали участников конференции. Особенно остро эта тема прозвучала в выступлениях русских музеев. Лейтмотивом выступления директора Российского Этнографического музея в Санкт-Петербурге, профессора Владимира Грусмана, было утверждение, что научиться зарабатывать деньги – не сверхзадача, что государство должно финансировать свои духовные ценности, что музей – это Храм. Витающая в воздухе идея продажи, либо отдачи музеев в частные руки просто противозаконна, так как у нас есть закон о неделимости государственного музейного фонда.

Еще одно выступление, - директора государственного музея-заповедника в Павловске, близ Санкт-Петербурга, Веры Дементьевой, легло в то же русло. Речь шла о невозможности до бесконечности увеличивать приток туристов в национальный парк, так как это приведет к уничтожению самого парка.

Очень интересно было выступление директора государственного Дарвинского музея в Москве, Анны Ключиной. Музей был организован в 1907 году при московских Высших женских курсах на базе частной коллекции А.Ф. Котса. Отдельное здание для музея начало строиться только в 1974 году, и было достроено лишь в 1994. Для поддержания музея был развернут широкий опрос посетителей. Их ответы и пожелания легли в основу планов по развитию музея. Этот диалог продолжается до сих пор и в интернете, на сайте музея, в различных социальных сетях и на электронных экранах, расположенных на экспозициях музея. В результате появились удобные парковки, места отдыха, кафе. Так как большинство посетителей – семьи с детьми, в туалетных комнатах появились пеленальные столики, в кафе – высокие стулья для маленьких гостей. Изменились и подходы к строительству самих экспозиций: интересные, яркие экспонаты снабжены хорошо читаемыми этикетками с краткой информацией для родителей, которые, в свою очередь, со знанием дела все рассказывают своим детям. Этикетки, надо сказать, бывают разными: к примеру, этикетка – лоскуток шерсти представленного животного – вполне доступна и малышу. Учтено желание посетителей видеть, как строится экспозиция, поэтому, каждое переоборудование крупной витрины, к примеру, подводного мира, всегда – шоу.

Появились тематические, полуигровые, обучающие экскурсионные маршруты. Один из них – «Путь эволюции». После прохождения определенной темы, автомат задает вопросы, на которые посетители отвечают, зарабатывая очки. Экспозиция содержит и видео ролики, и звуковые включения, и возможность потрогать руками экспонаты. Такой маршрут – платный. Организованы особые тематические дни: День земли, День воды, День птиц. Каждая тема развернута и подается запоминающимся и интересным образом. Дети сами принимают участие в действии. Один из бонусов – тем, кто придет в костюме по теме – бесплатный вход.

Одним словом – музей очень внимателен к своему посетителю и учитывает все особенности и детского возраста, и свободного перемещения инвалидов по выставкам и

удобство пребывания в залах. Посетители задерживаются там иногда на весь день, с пользой и удовольствием проводя время со своими детьми.

Однако пример Дарвинского музея скорее исключение, всего лишь дань огромной энергии приложенной администрацией и коллективом в нужном направлении, а не правило, продиктованное благоприятными законодательными условиями. Как доказательство этому - резкий спад посещаемости в 2004-2006 годах от 300 000 до 250 000 посетителей в год. Оказалось – потому что взяли на работу неопытного специалиста по работе с прессой! Уволили, взяли другого, – все стало на место: настолько важно личностное участие специалиста.

Одна из панельных дискуссий пражской конференции называлась «Как добиться «WOW» эффекта», то есть восхищения от увиденного, и что является лучшей практикой маркетинга.

Предложения подавались, исходя из собственного опыта разных музеев. Возьму на себя смелость охарактеризовать, каким образом эти предложения реализуются у нас, в Кирилло-Белозерском музее-заповеднике.

Первым по значимости была отмечена **аутентичность, ценность и качественная реставрация самих экспонатов**. Соблюдение замысла архитектора при реставрации Павловского парка со всеми коридорами видимости, доминантами, кулисами, подбором необходимых растений и тому подобными элементами паркового строительства привело к «WOW» эффекту, заложенному еще автором.

Одним из лучших по условиям хранения и качеству реставрационных работ настенной живописи, даже по мировым меркам, признан собор Рождества Богородицы в Ферапонтово. О качестве росписей Дионисия говорит уже то, что Ферапонтовский монастырь взят под охрану ЮНЕСКО как достояние культурного наследия всего мира.

Иконостас Успенского собора Кирилловского монастыря был одним из немногих шедевров древнерусского искусства, представлявших наше искусство на выставке «Святая Русь», которая с удивительным успехом прошла сначала в Париже, в Лувре, потом в Москве и Санкт-Петербурге. Еще один сезон Кирилловский иконостас находился на выставке в Кремле, где вызвал большой интерес: в день приходило более тысячи человек.

Правильный показ экспоната не менее важен. Определение целевой аудитории, гибкий подход к посетителям, хорошо поданная и интересная информация в этикетках и ведущих текстах. Кроме этого, очень интересен эффект от неожиданной точки зрения на известные факты и вещи. К примеру, при построении новой экспозиции Бакинский музей выставил неизвестные полотна известных художников соцреализма, показав ту сторону их творчества, которая была немыслима в советские времена. Выставка может быть и провокационная, и элитная, либо, на оборот, очень демократичная.

Гамбургский музей получает **70% прибыли от временных выставок**, как привезенных, так и из собственных фондов. При этом, **цена билетов на любую, и временную и постоянную, простую и уникальную – одинаковая**. **Открытие выставки всегда сопровождается приглашением интересного гостя**. Более того, они сняли несколько телевизионных роликов, где известные люди страны, стоя рядом с одним из экспонатов музея рассказывают о нем, и о своем отношении к нему. Эта реклама весьма эффективна. Опыт Амстердама развился тоже в этом направлении. Музей, пригласив к себе известных

футболистов, попросил их нарисовать цветы, а потом устроил аукцион по продаже этих «шедевров», которые ушли, надо отметить, по весьма не малой цене. Это все примеры того, как один бренд раскручивается благодаря известности другого.

Возможно, нам тоже надо что-нибудь позаимствовать у немецких коллег. Однако, если говорить о важных гостях, то у нас побывали в свое время и патриарх Алексей, и в этом году собирается посетить Ферапонтово патриарх Кирилл. Несколько лет назад Кириллов посетил президент России Владимир Владимирович Путин. В давние времена сюда неоднократно приезжал Иван Грозный, здесь побывали на моленье и его родители. В Горицкий монастырь, вместе со своей теткой, княгиней Черкасской, был сослан Борисом Годуновым юный Михаил Федорович. Восемь князей Воротынских покоятся в своей семейной усыпальнице - церкви Владимира. Морозов прожил здесь несколько месяцев, спасаясь от московского бунта. В Ферапонтове, а потом и в Кириллове жил в изгнании патриарх Никон. Много времени займет хотя бы перечисление всех значимых для российской истории имен, побывавших в Кирилловой обители.

Необходимо **определить некий символ музея**, так называемый бренд, то, что его отличает от других, чем он запоминается для посетителя. Это может быть особо ценный экспонат, как Джоконда для Лувра. Это может быть даже стихийное бедствие, как извержение Везувия для Помпей. Историческое событие, как Куликовская битва для музея Куликово поле, или военные репрессии для музея Холокоста в Иерусалиме. Благодаря этому символу, бренду, тиражированному в сувенирах, рассказанному в книгах и изображенному на открытках, ставшему известным в силу не только яркости самого события, но и элементарной повторяемости становится, узнаваем и, соответственно, более посещаем сам музей. Такой прием как представление хотя бы одного экспоната из музейного собрания в течение любого интервью на любую тему, взятого у любого сотрудника музея – интересный ход, взятый на вооружение Гамбургом.

Очень важно привлекать посетителей **различными мероприятиями**: от очень важных научных конференций, до народных гуляний или избранных мероприятий для молодежи, как программа «Молодая ночь» в Гамбурге. Необходимо создавать и поддерживать определенные традиции, чтобы человек заранее мог подготовиться к мероприятию и полноценно участвовать в нем. Также важна работа различных клубов, лекционных залов и кружков, прохождение практики студентами творческих, исторических и других вузов и различных учебных заведений, проведение пленэров для творческих союзов.

В Кириллове и Ферапонтове традиционные гуляния на Рождество и Пасху, Масленицу и «В снегах Кириллова», Ильин день и День города, Ферапонтовская и Кирилловская ярмарки. Проводятся Ферапонтовские и Кирилловские чтения, ежегодная конференция, посвященная древнерусскому искусству в конце июня. Работает Исторический клуб и два раза в год, а иногда и чаще проводятся военно-исторические реконструкции, с красочными выездами на лошадях, реконструкцией боя, турниров и т.п.

Есть и другой путь – это **выход за пределы музейных стен**. Во-первых, это – информация, активно сдобренная видео и фото в различных интернет сетях и качественный, часто обновляемый сайт музея и его филиалов. Информация в электронном виде есть у нас и в социальных сетях, и на сайте. Безусловно, проводятся многочисленные выездные выставки, лекции, мастер-классы и т.д. - в первую очередь, это - работа с дошкольниками и школьниками.

Но, это может быть и буквальный выход с экспонатами или их копиями на улицы города. У нас в стране такой опыт имел место в Петербурге и в Москве, когда на стенах домов

появились очень хорошие фоторепродукции известных картин из собрания Русского музея. Посетителями музея стали, таким образом, все прохожие. Такого рода музейную деятельность нам предстоит еще освоить.

Помимо всего, необходимо, **чтобы посетитель чувствовал себя комфортно в стенах музея**: было удобно и сухо ходить по ухоженным дорожкам, посидеть на лавочке или за столиком в кафе и вкусно перекусить, удобные и чистые туалеты, возможность поработать в музейной библиотеке или архивах, пользоваться компьютером и интернетом. Условия посещения музея должны быть комфортны и детям, и старикам, и людям с ограниченными возможностями, одним словом – всем. Все эти необходимые предложения мы, по мере сил реализовываем.

Однако совершенно не развита инфраструктура вокруг музея. Прилично, на европейском уровне, к которому уже привыкли даже русские туристы, поселиться, поесть и развлечься – негде. На этом фоне, который в целом характерен для всей нашей страны, прозвучало очень ярко, коротко и убедительно выступление представителя музея Сальвадора Дали в Каталонии (Испания). Хуан Марио Севильяно, исполнительный директор Фонда развития музея поведал нам о социально-экономическом влиянии культурных институтов. Все его выступление воспринималось, как совершенно логичное, талантливое управление музеем, который не только самоокупаем, но представляет собой очень выгодное коммерческое предприятие.

Во-первых – правильное понимание самой главной ценности музея – его музейного фонда. Он не только хранится, но и увеличивает благосостояние всего музея, всей округи, и даже страны. Музей выступает здесь как ключевой игрок в социально-экономической среде. То есть вся инфраструктура работает на обслуживание посетителей музея, а это – 1,5 миллионов посетителей в год. Общий экономический актив региона 181 миллионов евро. Все предприятия округи кровно заинтересованы в том, чтобы музей процветал! На его развитие работают, соответственно, и непосредственно спонсорские деньги, которые выгодно вкладывать в музей, и реклама на всевозможных товарах, производимых по всему миру, и реклама в СМИ любых мероприятий, гостиничных и ресторанных услуг, связанных с именем Дали.

Если посещаемость музея в 1994 году составляла 350 568 посетителей, из которых 41% были жители страны, то к 2011 году пропорция изменилась в пользу приезжих – 80% посетителей, а увеличение общего количества посетителей составило 225%. Это говорит о том, что благодаря такому отношению к музею Сальвадора Дали знает весь мир! Один из лозунгов их деятельности: «Интернационализация. Наш рынок – весь мир!».

И они действительно делают все для популяризации своего бренда по всему миру: экскурсии и учеба на 9-ти языках: качественно, четко, интересно. Огромное количество совместных выставочных, научных, рекламных проектов с крупнейшими музеями и галереями мира, с известными исследовательскими организациями, с университетами, с крупными предприятиями. Комплексный подход к проблеме: не только живопись и рисунки Дали стали экспозиционным материалом, но и его философия – объект изучения, места, где он творил – места паломничества и отдыха, его экстравагантная и часто шокирующая жизнь – тема для художественных и документальных фильмов и литературных произведений.

К этому надо добавить защищенное законом авторское право на наследие художника. Немалую статью дохода фонда Дали, основавшего музей, представляют деньги, получаемые за возможность публиковать и использовать этот брэнд.

По своей богатой истории и личностям, связанных с этой историей, по шедеврам, которые хранятся в фондах и представлены на экспозициях, даже по размеру, Кирилло-Белозерский музей-заповедник намного превосходит музей Сальвадора Дали. Но у нас до сих пор 250 000 посетителей и доходы, о которых можно только сетовать.

Ситуация может измениться только при совместных усилиях музея и государственных структур власти различного уровня, производственных, торговых структур, гостиничных и ресторанных сетей, туроператоров и туристических агентств района и области, частных предпринимателей, всего местного населения, - все могли бы получать средства к безбедному существованию, которые может дать правильно организованный туристический поток. При этом – главное не уничтожить, а сохранить причину туристического потока – уникальные памятники древнерусской архитектуры, иконописи и настенной живописи, природный ландшафт и неповторимую красоту русской северной природы – то, чем славится наш край. Однако, любые вопросы, касающиеся охранных мероприятий, встречают недовольство местного населения. Вряд ли рачительный хозяин пожалел бы сил и денег на содержание той самой «дойной коровы», чем фактически мог бы стать, да фактически и является, Кирилло-Белозерский музей и его филиалы для экономики района и области.