



*Управление  
музеем*

## ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



# Управление музеем: Практическое руководство



# Управление музеем: практическое руководство

## ИЗДАТЕЛЬ:

ИКОМ – Международный совет музеев  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 Paris Cedex 15  
Франция

ИКОМ выражает большую признательность Трастовому фонду  
Группы развития ООН (ТФ ГРООН) за обеспечение возможности  
для публикации данного издания.

**Редактор и координатор:** Патрик Дж. Бойлан  
**Международный совет музеев (ИКОМ), Координационный секретариат:** Дженнифер Тевенот  
**Дизайн и типографский набор:** Эдвард Муди Дизайн (Edward Moody Design)  
**Типография:** Mega Basim Yayin San. ve Tic. A.S.

**Фотографии и другие иллюстрации:**  
Все фотографии, диаграммы и прочие иллюстрации  
предоставлены авторами соответствующей главы и охраняются авторским правом,  
если не существует ссылок на иных авторов.  
ИКОМ выражает благодарность авторам и другим обладателям авторского права  
за их поддержку и сотрудничество.

© 2004, ИКОМ, все права защищены

ISBN 92-9012-157-2

# Содержание

|  |     |
|--|-----|
| <b>Предисловие</b> .....   | v   |
| <i>Алиссандра Кумминс, Президент ИКОМ</i>  |     |
| <b>Введение</b> .....  | vii |
| <i>Патрик Бойлан, координатор и редактор</i>   |     |
| <b>Роль музеев и кодекс музейной этики</b> .....   | 1   |
| <i>Джеффри Льюис</i>   |     |
| История коллекционирования; первые публичные музеи; минимальные стандарты и профессиональная этика; управление музеем; сбор и сохранение коллекций; интерпретация и углубление знаний – доступность; интерпретация и пропаганда природного и культурного наследия; общественное служение и общественное благо; работа с общественностью; законодательство; профессионализм.  |     |
| <b>Управление коллекциями</b> .....  | 17  |
| <i>Николя Ладкин</i>   |     |
| Разработка политики управления коллекциями; приобретение и внесение в каталог; продажа с целью приобретения более нужных экспонатов и ликвидационная распродажа; учетные обозначения и маркировка предметов коллекции; отчеты о состоянии коллекционного предмета при его выдаче во временное пользование; хранилища коллекционных фондов; обращение с коллекциями и передвижение коллекций; фотографирование; страхование; доступ к коллекциям для публики; экспозиционно-выставочные галереи и помещения; исследование коллекций.  |     |
| <b>Учет и документация</b> .....   | 31  |
| <i>Эндрю Робертс</i>   |     |
| Приобретения, долгосрочное временное хранение и регистрация новых поступлений; инвентаризация и каталогизация; синтаксис и терминология; учетные обозначения, подписание и маркировка предметов; контроль над местоположением и перемещением; регистрация, инвентаризация и каталогизация, проводимые с опозданием; способы каталогизации и поиска информации вручную и с помощью компьютера; изображения; доступ к информации о коллекции через Интернет; штат и финансовые ресурсы; рекомендуемые для каталогизации информационные поля.   |     |
| <b>Хранение и консервация коллекций</b> .....  | 51  |
| <i>Стефан Мичальски</i>  |     |
| Принятие решений о приоритетах и оценка риска; снижение возможных будущих потерь и повреждений на период 100 лет и больше; классификация рисков коллекциям; девять факторов повреждения; цикл сохранения коллекции: шаг 1: проверка исходного состояния; шаг 2: исследование рисков; шаг 3: составление плана усовершенствования управления рисками для коллекции; примеры оценки конкретных рисков и отдельных решений; комплексные меры по борьбе с вредителями; комплексное устойчивое управление рисками, связанными с освещением, загрязнителями, температурой и влажностью; методические рекомендации по освещению музея; методические рекомендации в отношении температуры и влажности; методические рекомендации в отношении загрязнителей; комплексное управление всеми четырьмя факторами риска. |     |
| <b>Показ, экспонирование и выставки</b> .....  | 91  |
| <i>Яни Херфман</i>   |     |
| Типы показов; предмет: интерпретация в контексте выставки; управление выставкой во взаимосвязи с другими направлениями работы музея; дизайн: процесс начального планирования и художественного оформления; написание концепции выставки; подготовка выставки; производство и материалы; завершение выставки; оценка проведенной выставки.  |     |
| <b>Обслуживание посетителей</b> .....  | 105 |
| <i>Вики Вуллард</i>  |     |
| Выгоды для музея; каковы основополагающие принципы предоставления качественных услуг посетителям; несколько важных аспектов, которые необходимо учесть при подготовке положения о политике в области обслуживания посетителей; определение и понимание посетителя; типы посетителей и их потребности; планирование и управление обслуживанием посетителей; отдельные области внимания; контрольный перечень критериев с точки зрения посетителей.  |     |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Музейное образование в контексте функций музея</b> .....   | 119 |
| <i>Корнелия Брунигхаус-Кнубель</i>  |     |
| Коллекции и образование; разработка и управление музейным образованием; музейное образование и общество; разработка программ образования: основные принципы; выбор методов обучения и изучения в музейном образовании; музейные публикации; типы дидактических материалов, обычно используемых в музеях; деятельность вне стен музея; неформальное образование.   |     |
| <b>Управление музеем</b> .....  | 133 |
| <i>Гари Эдсон</i>   |     |
| Структура управления; коллективная работа; стили руководства директоров и другого старшего персонала; формулировка задач; финансовое управление; шесть правил планирования бюджета; музейная этика и управление; процесс планирования; вопросы, которые необходимо рассмотреть; оценка; анализ сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей (SWOT анализ).   |     |
| <b>Управление персоналом</b> .....  | 147 |
| <i>Патрик Бойлан</i>  |     |
| Понимание вопросов управления персоналом; основные виды музейной работы и категории музейных сотрудников; информация о персонале, участие и справедливость; набор и удержание высококвалифицированного персонала; подходы и методы набора и продвижения по службе; минимальные требования для заявления или заключения договора об условиях найма; управление персоналом, обучение и повышение квалификации; порядок наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых споров; здоровье и безопасность на рабочем месте; как оценить риски на рабочем месте: пять шагов проведения оценки риска. |     |
| <b>Маркетинг</b> .....  | 161 |
| <i>Паал Морк</i>  |     |
| Введение в маркетинг; современное понимание музеями теории и практики маркетинга; продукт, цена, продвижение, место; стратегическое планирование рыночной деятельности; цели и концепции; внутренние и внешние факторы; целевые группы; продвижение; реклама; связь с общественностью; создание музейного "бренда".   |     |
| <b>Безопасность музея, включая готовность к чрезвычайным ситуациям</b> .....  | 177 |
| <i>Павел Джуфасек</i>   |     |
| Кто отвечает за политику в области безопасности и ее реализацию?; анализ риска и план обеспечения безопасности; реализация стратегического плана охраны музея; меры по обеспечению безопасности в экспозиционно-выставочных помещениях; система обнаружения вторжения; система управления доступом; система скрытого видеонаблюдения; система автоматического обнаружения пожара и пожарной сигнализации.   |     |
| <b>Незаконная торговля</b> .....  | 197 |
| <i>Линдел Протт</i>   |     |
| Предотвращение; инвентаризация; контрольный перечень признаки, указываемые в паспорте экспоната; национальное законодательство; туристы и посетители; обучение; обнаружение; возвращение; международное сотрудничество; международные конвенции; возвращение в случаях, когда неприменимы конвенции; судебный процесс.  |     |
| <b>Краткое разъяснение некоторых основных терминов, используемых в данной книге</b> .....   | 206 |
| <b>Ссылки и дополнительная информация</b> .....   | 212 |
| <b>Краткие биографии авторов</b> .....  | 217 |
| <b>Кодекс музейной этики ИКОМ</b> .....   | 220 |

# Предисловие

*Алиссандра Кумминс, Президент ИКОМ*

Книга “*Управление музеем: практическое руководство*” была подготовлена по просьбе Межправительственного комитета ЮНЕСКО по охране культурного наследия Ирака. Возникла острая необходимость в простом справочнике-руководстве, который бы использовался инструкторами и слушателями на курсах подготовки специалистов музейного дела, а также в качестве методического пособия для лиц, уже работающих в музеях Ирака, и в качестве справочного документа, содержащего руководство для более углубленного изучения отдельных аспектов. Эта книга может быть также интересна для неспециалистов, стремящихся понять основные принципы руководства музеем.

Но признавая полезность такой публикации для международного музейного сообщества, ЮНЕСКО приняла решение расширить сферу её применения и предоставить эту книгу всем музеям в арабоязычных странах и одновременно английскую версию для более широкого распространения.

Данная публикация является еще одним примером оперативного реагирования ИКОМ на потребности в обеспечении профессиональной подготовки и предоставлении практических рекомендаций в любой стране, ощущающей в этом необходимость. В действительности, на протяжении своей почти шестидесятилетней истории ИКОМ всегда стремился к продвижению высоких стандартов профессиональной подготовки и практических навыков в сочетании с методами сотрудничества. Сегодня одной из целей ИКОМ остается развитие “обмена профессиональными знаниями и опытом музейной работы на международном уровне посредством взаимной помощи” при активном поощрении новых моделей сотрудничества. Основная миссия ИКОМ после установления профессиональных и этических стандартов деятельности музеев состоит в стимулировании обучения и распространении знаний. Авторы книги, используя свой богатый опыт музейной работы и квалификацию, умело представили разнообразное и мультикультурное общество, в котором мы живем.

Я бы также хотела выразить большую признательность и благодарность Трастовому фонду Группы развития ООН за оказанную финансовую поддержку публикации данной книги. Также следует отметить неоценимый вклад всех авторов, работавших под редакцией Патрика Дж. Бойлана. В заключении хотелось бы отметить работу персонала программного сектора ИКОМ, сыгравшего ключевую роль в подготовке и координации выпуска данной книги. По моему мнению, благодаря совместным усилиям всех вышеупомянутых лиц был создан великолепный инструмент для академического и самостоятельного обучения. Это будет способствовать развитию профессии музейного работника во всем мире на многие годы вперед.

Алиссандра Кумминс, Президент  
Международного совета музеев (ИКОМ)

# Введение

*Патрик Дж. Бойлан*

Книга “*Управление музеем: практическое руководство*” предназначена для обзора всех ключевых аспектов управления музеем, стремящегося к удовлетворению потребностей и ожиданий своих посетителей и широкой общественности в XXI веке.

Музеи должны оставаться верными своим основным традиционным ценностям и уделять основное внимание сохранению и приумножению коллекций, которые являются вещественным памятниками культуры и окружающей среды той территории, на которой расположен музей, будь то отдельный исторический или археологический памятник, город, регион или целая страна. Но современный музей должен также совершенствовать качество своих услуг для широкой публики, включая школьников, студентов высших учебных заведений, обычных посетителей из числа местных, иностранных и национальных туристов или специалистов-исследователей.

Мы надеемся, что информация и рекомендации в отношении существующей “передовой практики” будут иметь практическую ценность:

1. для новых и будущих профессиональных сотрудников музеев, еще не овладевших опытом управления музеем;
2. для опытных профессиональных и технических специалистов в одной из многочисленных специализированных областей музейной работы посредством разъяснения обязанностей и работы их коллег из других отделов музея и областей специализации;
3. в качестве ценного источника для крайне необходимых внутренних обсуждений среди персонала и руководящих органов в отношении текущей деятельности и направления будущей политики и стратегии их учреждения.

Мы хотим особо подчеркнуть, что книга “*Управление музеем*” не должна рассматриваться ни как своего рода учебник теории, ни как просто технический

справочник. Авторы надеются, что содержащиеся в книге обсуждения принципиальных вопросов и большое количество практических примеров “передовой практики” будут иметь ценность как для профессиональной подготовки и повышения квалификации музейных работников, так и в качестве источника важной технической информации и рекомендаций. Мы также надеемся, что эта книга поможет персоналу музеев осуществить внутренние реформы и модернизировать политику и практику работы своих учреждений.

В некоторых разделах книги вниманию читателя представлены примеры практических занятий и выделены важные проблемы. Хотя некоторые из приведенных занятий могут выполняться читателем самостоятельно, они в основном предназначены для групповых обсуждений и практических занятий с участием нескольких сотрудников музея.

В идеале члены таких учебных групп должны включать в себя представителей различных областей специализации, должностей и уровней ответственности в пределах учреждения, чтобы при решении того или иного изучаемого вопроса можно было использовать несколько подходов и точек зрения. Мы надеемся, что эти занятия будут представлять ценность также и для более формальных программ подготовки и повышения квалификации музейных работников.

В большинстве глав книги повторяется идея о необходимости сотрудничества персонала каждого музея и организации коллективной работы, а также идея о важности взаимопонимания функциональных обязанностей и ответственности каждого сотрудника музея. Это практическая необходимость в мире, где усиливаются тенденции к децентрализации административной власти и ответственности во всех организациях и передаче управленческих полномочий самым низким уровням иерархической или организационной структуры.

Каждый из двенадцати авторов данного *Руководства*, привлеченных к его подготовке из различных частей света, является признанным экспертом в своей области. Эти эксперты обладают многолетним практическим опытом работы в специализированных областях, представленных соответствующими главами, а также богатым опытом в сфере предоставления рекомендаций и услуг по обучению для всевозможных музеев и других объектов наследия во всем мире.

Цель каждой главы состоит в предоставлении практических рекомендаций и вопросов для обсуждения. Основная часть текста каждой главы подкрепляется дополнительной информацией, например, основными техническими данными и стандартами, а также предложениями по выполнению заданий и выбору тем для обсуждений. Такие занятия и обсуждения могут проводиться для отдельных специалистов, учебных групп или для всего персонала.

В главе, посвященной роли музеев и профессиональной этике, рассказывается об общих традициях, ценностях и стандартах профессионального поведения, лежащих в основе деятельности музеев и родственных им учреждений и являющихся фундаментом их работы.

В следующих главах представлен современный перспективный взгляд на основную профильную деятельность музеев, которая расширилась и усложнилась в последние годы: развитие, управление, учет и хранение коллекций.

Коммуникация также является важной функцией музея, которая обсуждается в данной книге наряду с ролью экспозиций и выставок, формирующейся профессиональной задачей обслуживания посетителей, формальным и неформальным музейным образованием и обучением.

Традиционно сфера управления и администрирования рассматривалась как второстепенная часть работы музея, поскольку основные управленческие функции, такие как техническое обслуживание и управление зданиями музея, руководство финансами и персоналом, часто возлагались на соответствующие правительственные департаменты или городские органы власти.

Но тенденции в направлении децентрализации таких функций и, соответственно, их передачи музеям существенно повысили важность общего руководства и управления персоналом, роль директора и другого старшего персонала. Кроме того, маркетинг стал важным аспектом работы музеев. При снижающихся уровнях государственной поддержки многие музеи в настоящее время испытывают потребность в покрытии большей части оперативных расходов из внебюджетных источников.

Также в условиях растущей международной преступности в отношении культурных ценностей, включая музейные коллекции и объекты мирового наследия, вопросы обеспечения безопасности музея приобретают все большую важность, так же как и международная борьба против незаконной торговли краденными и незаконно приобретенными и перемещенными предметами старины, произведениями искусства, биологическими и геологическими образцами и другими культурными ценностями. Поэтому книга завершается главами, посвященными этим двум важнейшим темам.

Мы надеемся, что книга "*Управление музеем: практическое руководство*" покажется читателям интересной и заставит их думать о роли и будущем потенциале музея в целом, а также о нынешней и возможной роли читателя в деле поддержания и совершенствования профессиональных услуг и общественного служения.



# Роль музеев и кодекс музейной этики

*Джеффри Льюис*

Председатель Комитета ИКОМ по этике

## **Роль музеев**

Роль музеев заключается в заботе о мировых культурных ценностях и истолковании их для общественности. Эти ценности обладают особым статусом в международном законодательстве и, как правило, находятся под защитой национальных законов. Они являются частью мирового природного и культурного наследия и могут представлять собой материальные или нематериальные объекты. Зачастую культурные ценности представляют собой убедительное доказательство для многих предметных дисциплин, таких как археология и естествознание, и поэтому вносят большой вклад в развитие знаний. Они также являются важным фактором определения культурной самобытности на национальном и международном уровнях.

## **История коллекционирования**

Коллекции предметов и экспонатов были составлены, поскольку они дают представление об отдельных людях и сообществах, живших в далекой древности. Свидетельством этому могут служить предметы из захоронений палеолита. Однако идеи о создании музеев впервые появились в начале второго тысячелетия до нашей эры в городе-государстве Ларса в Месопотамии, где копии старых надписей были воспроизведены для обучения в школах. Археологические находки VI века до н.э. в г. Ур свидетельствуют, что в те времена предметы старины собирали не только цари Навуходоносор и Набонидус; примерно в тот же период существовала коллекция предметов старины в помещении при храме, которая представляла собой дощечки с воспроизведением более древних надписей на кирпичах, найденных в этой местности. Эту коллекцию уже можно назвать музеем.

Несмотря на античное происхождение слова “музей”, ни Греческая, ни Римская империи не

создавали музеи в том виде, в каком мы их знаем сегодня. Жертвоприношения по обету, которые помещались в храмы, иногда в специально построенные сокровищницы, были обычно открыты для обозрения широкой публики часто за символическую плату. Такие приношения включали в себя произведения искусства, природные диковинки и экзотические предметы, привезенные из различных частей широко раскинувшейся империи, но в основном имели религиозный характер. Традиция почитания предков в восточных странах также привела к коллекционированию предметов старины, в то время как реликвии собирались в могилах ранних мусульманских великомучеников, из которых те реликвии, которые посвящены Иمامу Реза в Мешхеде на северо-западе Ирана, сегодня хранятся в музее недалеко от его могилы. Идея вакф, заключающаяся в предоставлении имущества на общественное благо и для религиозных целей, также привела к созданию коллекций.

В средневековой Европе коллекции были в основном прерогативой королевских дворцов и церквей. Такие коллекции имели экономическое значение и могли быть использованы для финансирования войн и других государственных расходов. Другие коллекции принимали форму реликвий христианского мира. С возрождением интереса к своему античному наследию и ростом новых династий торговцев и банкиров, впечатляющие коллекции предметов старины были сформированы в Европе. Одной из самых выдающихся стала коллекция, собранная семьей Медичи во Флоренции, которая в конечном итоге была завещана государству в 1743 г. и стала доступной “для жителей Тосканы и для всех наций”.

Королевские и дворянские коллекции также создавались во многих других странах Европы. К XVII

веку возрастающий интерес к социальной и естественной истории привел к созданию многих специализированных коллекций интеллигенцией того времени. В этот же период были созданы первые научные общества, некоторые из которых собирали свои коллекции; наиболее известными научными обществами были Академия опытов (Accademia del Cimento) во Флоренции (1657), Лондонское королевское общество (Royal Society of London) (1660) и Академия наук (Academie des Sciences) в Париже (1666). К тому времени коллекционерам были доступны методы систематической классификации природного и рукотворного миров, которые помогли им в упорядочении коллекций. Это отражает дух системы, рациональные изыскания и энциклопедический подход к знаниям в Европе.

#### **Первые публичные музеи** *Энциклопедические музеи*

Именно в энциклопедическом духе эпохи европейского Просвещения появились публичные музеи. Музей Ашмола, открытый Оксфордским университетом в 1683 г., считается первым музеем, учрежденным общественным органом в общественных интересах. Его основу составляли эклектичные коллекции, привезенные из многих частей света, которые были собраны семьей Традескантов и ранее выставлялись на обозрение широкой публике в их доме в Лондоне. Этот музей был энциклопедическим по своему характеру, что стало особенностью и двух других знаменитых музеев этого раннего периода: Британского музея, открытого в Лондоне в 1759 г., и музея Лувр в Париже, открытого в 1793 г.; оба музея были открыты по инициативе правительств, причем Британский музей был создан в результате приобретения трех частных коллекций, а Лувр – в результате “демократизации” королевских коллекций.

#### *Музеи научных обществ*

Научные общества были среди первых основоположников публичных музеев.



Британский музей был учрежден парламентским актом, в котором указывалось, что музей служит “не только для осмотра и развлечения ученых и любознательных, но и для общего пользования и на благо общества”. Он открылся в 1759 г. в здании Монтагу (Montagu House), в Блумсбери (см. фото выше), который был куплен для этой цели. Вход для широкой публики был бесплатным с первого дня основания, хотя первоначально было необходимо обратиться за билетом, чтобы получить допуск. Один посетитель из Франции в 1784 г. отметил, что музей служил делу “образования и удовлетворения публики”. Коллекции музея включали предметы античного мира, природные редкости, манускрипты, а также этнографические, нумизматические и художественные материалы. Закон, в соответствии с которым был основан этот музей, отразил энциклопедическое мышление того времени и гласил, что “все искусства и науки взаимосвязаны”. Но естественнонаучные коллекции были впоследствии изъяты из музея для создания Музея естественной истории, открытого в 1881 г.

Это было особенно характерно для стран Азии. В Джакарте сбор коллекции Батавского общества науки и искусства был начат в 1778 г. Эта коллекция впоследствии выросла в Центральный музей индонезийской культуры. Сходным образом был основан Индийский музей в Калькутте, его основу составили коллекции Азиатского общества Бенгалии, сбор которых был начат в 1784 г.

Оба музея включали в себя коллекции предметов искусства и науки и занимались распространением знаний о своих странах. В США в 1773 г. Библиотечное общество в г. Чарльстон (штат Южная Каролина) объявило о своем намерении сформировать коллекцию “естественных продуктов либо животного



Джеймс Мэйси Смитсон (James Macie Smithson) изъявил желание создать институт “для расширения и распространения знаний среди людей”. Так было основано всемирно известное научно-образовательное учреждение Смитсоновский институт в Вашингтоне, округ Колумбия. Закон об учреждении этого института предусматривал строительство здания, в котором должны быть размещены картинная галерея, библиотека, химическая лаборатория, лекционные аудитории и музейные галереи; в этом здании планировалось поместить “все предметы искусства и естественной истории, растения, геологические и минералогические образцы”, принадлежащие Соединенным Штатам Америки. Строительство первого здания Смитсоновского института (см. фото выше) было завершено в 1855 г., а тремя годами позже был открыт Национальный музей США. Вскоре здание стало тесным для разросшихся коллекций. Сегодня вдоль центральной парковой аллеи в Вашингтоне расположены несколько зданий специализированных музеев Смитсоновского института.

и растительного происхождения, либо минерального происхождения” с целью демонстрации практических и коммерческих аспектов сельского хозяйства и медицины в провинции.

#### *Национальные музеи*

Впервые мысль о том, что музеи способствуют развитию национального самосознания и самобытности, была высказана в Европе, и вместе с этим была признана роль музеев как наиболее подходящих учреждений для сохранения исторического наследия нации. Сегодня музеи продолжают выполнять эту функцию, и зачастую эта роль усиливается в национальных музеях во вновь



Один из первых музеев в Южной Америке был основан в Буэнос-Айресе в 1812 г. и открыт для широкого доступа в 1823 г. в качестве национального музея. В течение многих лет музей располагался в здании университета. В 1937 г. Аргентинский музей естествознания был переведен в свое нынешнее здание (см. фото выше). Его коллекции охватывают все сферы естественной и человеческой истории, но особую ценность представляют коллекции в области палеонтологии, антропологии и энтомологии.

созданных или восстановленных государствах. В XIX веке среди музеев, признавших за собой такую роль, был национальный музей в Будапеште, основанный в 1802 г. на добровольные взносы; позднее этот музей стал отождествляться с борьбой за независимость Венгрии. В Праге возрождение национального самосознания привело к образованию национального музея в 1818, и его новое здание, открытое в 1891 г., стало символом чешского национального возрождения. Оба музея первоначально включали в себя коллекции предметов искусства и науки, но по мере роста коллекций они перемещались в другие здания. В Венгрии, например, это привело к формированию специализированных музеев: прикладного искусства, изобразительного искусства, национальной культуры и естествознания.



В 1835 г. египетское правительство создало Службу по охране памятников древности для охраны археологических раскопок и хранения артефактов. Музей был образован в 1858 г., однако его коллекции не экспонировались в стационарном здании до тех пор, пока в 1902 г. не был открыт Египетский музей в Каире (см. фото выше). Вскоре некоторые коллекции были перемещены в два новых здания, где на их основе были созданы известные Исламский (1903 г.) и Коптский (1908 г.) музеи.

#### *Специализированные музеи*

Концепция энциклопедических музеев национальной или общемировой культуры уступила в XIX веке идее создания национальных музеев со все более усиливающейся специализацией. Такая идея была особенно популярна там, где музеи рассматривались в качестве средства для пропаганды промышленного конструирования и технических достижений.

Международные выставки промышленных товаров и изделий способствовали созданию ряда специализированных музеев, включая Музей Виктории и Альберта и Музей науки в Лондоне, Музей техники (Technisches Museum) в Вене и Дворец изобретений и открытий (Palais de la Decouverte) в Париже.

#### *Универсальные и местные музеи*

Идея энциклопедических музеев, в настоящее время воплощенная в универсальных музеях, остается



Институт Ямайки был учрежден в 1879 г. для стимулирования развития литературы, науки и искусства в Ямайке. К 1891 г. был учрежден музей науки, а в следующем году была открыта портретная галерея. В настоящее время этот институт руководит рядом исторических и этнографических музеев, расположенных в различных частях острова. Музей науки – нынешнее подразделение естественной истории – расположен в здании штаб-квартиры Института в Кингстоне (см. фото выше).

характерной особенностью многих региональных и местных музеев. Они были образованы на основе коллекций частных дарителей и обществ, преимущественно середины XIX века. В Британии муниципальные музеи рассматривались в качестве средства обучения и развлечения растущего урбанизированного населения и развивались в контексте реформ, направленных на решение социальных проблем, возникших в результате индустриализации.



Через несколько лет после обретения независимости правительство Нигерии учредило Национальную комиссию по музеям и памятникам, в чьи обязанности входило создание национальных музеев в главных городах страны. Создание музеев стало частью политики, направленной на развитие самобытности культуры и укрепление национального единства. Некоторые из этих музеев создали мастерские, в которых демонстрируются предметы традиционного ремесла. При Джосском музее, одном из первых национальных музеев, был создан музей традиционной архитектуры (см. фото выше).

Это нашло яркое выражение в коллекциях музеев, которые были открыты в портах или других центрах международной торговли. Такие местные и региональные музеи также играли важную роль в развитии гражданской гордости.

#### *Музеи на открытом воздухе*

Новый тип музея появился в Швеции в 1872 г. с созданием Скандинавского музея (Nordiska Museet) в Стокгольме с целью сохранения аспектов традиционной фольклорной жизни нации. Позднее музей стал коллекционировать традиционные здания, которые затем были заново построены в Скансене, первом музее на открытом воздухе. Вариации на эту тему появились в Нигерии, где большинство традиционных архитектурных памятников слишком хрупки для перемещения. Вместо этого в Музей традиционной архитектуры в Джосе были приглашены строители-ремесленники для строительства образцов памятников, представляющих различные части Нигерии.

#### *Работающие музеи*

Другие музеи создали мастерские, где демонстрируются предметы традиционного ремесла, которые иногда используются в коммерческих интересах, что приносит выгоду музею. В других местах мастерские и промышленные площадки были сохранены и восстановлены до рабочего состояния. В таких случаях внимание уделяется сохранению и поддержанию традиционных методов производства, а не демонстрации оборудования для производства изделий, и так обеспечивается преемственность традиционных навыков.

Именно на этом уровне становятся очевидными нематериальные аспекты наследия и необходимость их сохранения. Детальные знания и навыки, приобретенные для производства изделия, лучше всего передаются посредством устных и визуальных средств и сохраняются при помощи мультимедийных способов. Такие методы могут широко применяться для различных музеев.

#### *Музеи-достопримечательности*

Если достопримечательности охраняются специально, например, археологические памятники или естественные места обитания, применяются различные критерии. Особое внимание уделяется сохранению памятника с учетом факторов окружающей среды, включая климат и возможного воздействия посетителей. Эти объекты также нуждаются в особой обработке и таких методах консервации, которые не создадут помех ни для места нахождения достопримечательности, ни для находок.

#### *Виртуальные музеи*

Информационные и коммуникационные технологии предоставляют новые возможности для различной музейной интерпретации. Возможность объединения цифровых изображений из различных источников для презентации и интерпретации предметов культурного и природного наследия и их передачи широкой аудитории должна рассматриваться как важная функция музеев.

**Минимальные стандарты и профессиональная этика**  
Работа музея заключается в предоставлении услуг обществу. Она требует высочайших стандартов профессиональной практики. Международный совет музеев (ИКОМ) при определении своего кодекса этики устанавливает минимальные стандарты. Эти стандарты используются для определения качественного уровня работы музея. Они могут разрабатываться для удовлетворения отдельных местных требований, а также особых требований, предъявляемых к персоналу музея.

#### **Управление музеем**

Чтобы достичь эффективности услуг, музею необходимо завоевать доверие публики. Все сотрудники, отвечающие за хранение и интерпретацию каких-либо аспектов мирового материального и нематериального культурного наследия на местном или национальном уровнях должны способствовать укреплению такого доверия. Этого достигается формированием общественного мнения и разъяснительной работой о роли, целях музея и методах его управления.

#### *Институциональное положение*

Охрана и популяризация общественного наследия требуют, чтобы музей был должным образом учрежден и обеспечивал услуги на постоянной основе соответственно своим функциям. Должен иметься письменный и опубликованный устав, положение или иной публично-правовой документ, согласованный с национальным законодательством. Этот документ должен четко указывать положение музея, его правовой статус, задачи, определять его постоянную основу и некоммерческий характер.

Разработка стратегии музея и контроль над его деятельностью обычно входят в обязанности руководящих органов. Они должны подготовить и опубликовать положение о целях, задачах и политике музея. В таком документе должны быть также изложены роль и состав руководящего органа.

#### *Помещения*

Для того чтобы выполнять свои обязанности, музей

нуждается в адекватных помещениях с подходящими условиями для выполнения функций, определенных в положении руководящего органа. Музей и его коллекции должны быть доступными для всех во время разумных пределов рабочего времени и в течение регулярных и систематических периодов, должны быть обеспечены соответствующие стандартам условия для удобства просмотра и обслуживания, а также для обеспечения здоровья и безопасности посетителей и персонала. Особое внимание должно уделяться обеспечению доступа для людей с особыми потребностями.

#### *Безопасность*

Особенность музейных коллекций требует от руководящего органа принятия специальных мер по защите и охране коллекций от кражи и повреждений на выставках, показах, в рабочих и складских помещениях, а также во время перевозки. Необходимо также принять планы по защите посетителей и персонала, коллекций и других ресурсов от природных и техногенных катастроф. Методы охраны и защиты ресурсов музея могут быть разными.

Тем не менее, руководящий орган должен обеспечивать адекватный круг мероприятий и требований, который включает в себя все возможные ситуации с предметами, находящимися в процессе транспортировки или передачи на временные выставки, а также другие предметы, находящиеся в данное время под ответственностью музея.

#### *Финансирование*

Руководящий орган отвечает за обеспечение достаточных финансовых средств для осуществления и развития деятельности музея. Эти средства могут привлекаться из государственного сектора, из частных источников или быть накоплены в ходе собственной деятельности музея. Должна быть разработана письменная политика в отношении практики финансирования, и должен вестись профессиональный учет всех источников финансирования.

Музей должен контролировать содержание и целостность своих программ, выставок и деятельность в целом. Деятельность, приносящая доход, не должна влиять на стандарты работы музея или качество обслуживания посетителей.

#### *Персонал*

Персонал музея представляет важный ресурс. Руководящий орган должен следить, чтобы действия в отношении персонала соответствовали политике музея, а также действующим местным процессуальными нормами.

#### **Этика – Тематическое исследование 1**

В течение нескольких лет вы планировали организовать важную выставку по вашей теме, но всегда мешало отсутствие средств. Пресса и телевидение огласили вашу потребность в спонсорской поддержке, и к вам обращается крупная компания с предложением нести все расходы по проведению выставки при условии, что название этой компании будет упоминаться во всех рекламных материалах. Вы делитесь этой хорошей новостью с коллегой, который сообщает вам, что местное сообщество ведет борьбу против этой компании, потому что она намерена застроить местность, представляющую научный интерес, которая также является священной для коренного населения этой области. Как вы поступите?

Директор или глава музея является ключевым должностным лицом, несущим непосредственную ответственность перед руководящим органом и имеющим прямой доступ к руководящему органу. При принятии решения о таком назначении руководящие органы должны учитывать квалификацию и знания, необходимые для занятия должности директора музея. Эти качества должны включать в себя адекватные интеллектуальные способности и профессиональные знания, дополненные высоким стандартом этического поведения.

Работа в музее требует много различных квалифицированных сотрудников с опытом работы, необходимым для выполнения тех или иных обязанностей. Также должны существовать адекватные возможности для непрерывного образования и профессионального развития персонала музея.

Некоторые музеи поощряют помощь волонтеров. В этих случаях руководящий орган должен иметь политику для работы на добровольных началах, которая будет способствовать установлению конструктивных отношений между волонтерами и персоналом музея. Волонтеры должны быть осведомлены о Кодексе этики ИКОМ и других нормах и законах.

Руководящий орган никогда не должен требовать от персонала музея или волонтеров действовать вразрез с положениями национальных законов или соответствующих кодексов этики.

#### **Сбор и сохранение коллекций**

##### *Политика приобретения*

Музеи отвечают за приобретение, сохранение и популяризацию своих коллекций. Эти коллекции представляют собой важное общенародное наследие, и люди, отвечающие за коллекции, занимают должности, учрежденные в общественно-благотворительных целях. Поэтому руководящий орган должен принять и опубликовать политику в отношении коллекций, которая должна охватывать порядок приобретения, сохранения и использования коллекций.

#### **Этика – Тематическое исследование 2**

Вы пытаетесь собрать представительную коллекцию по вашей теме. В ней недостает некоторых предметов, которые вы хотите восполнить. В музее также имеются дублетные образцы, хотя их связь с людьми, местностью и другим материалами отлична. Местный коллекционер, обладающий двумя предметами, которые помогут дополнить коллекцию, предлагает вам обменять эти предметы на образцы такого же типа, которые у вас есть. Как вы поступите?

Политика также должна уточнять положение любого материала, который не подлежит каталогизации, сохранению или публичному экспонированию. Например, могут существовать определенные типы рабочих коллекций, созданные ради сохранения культурного, научного или технического процесса, а не самих предметов, или предметы или образцы, собираемые для регулярного активного использования и в образовательных целях.

Приобретение предметов или образцов, которые не соответствуют политики музея, должно осуществляться только в исключительных обстоятельствах. В таком случае, руководящий орган должен изучить мнение профессионалов и точки зрения всех заинтересованных сторон. Следует обратить внимание на значимость предмета в контексте культурного или природного наследия, а также учесть интерес других музеев, собирающих такие материалы. Но никогда не следует приобретать предметы без действительного правового титула.

#### *Право собственности*

Ни один предмет или образец не должен быть приобретен посредством покупки, дара, временного заимствования или обмена, если только музей, приобретающий такой предмет, не будет удовлетворен действительным правовым титулом. Свидетельство законного права собственности в стране необязательно является действительный правовой титул. Поэтому необходимо убедиться, что предмет не был незаконно получен или экспортирован из страны происхождения или какой-либо промежуточной страны, в которой он мог находиться в законном владении (включая собственную страну музея). Для этого можно провести комплексную экспертизу для установления полной истории предмета с точки зрения места его обнаружения или производства.

#### *Ассоциативная информация*

Контекст и ассоциируемая с предметом информация позволяют существенно расширить знание о предмете. Поэтому и для соблюдения закона не должны

приобретаться материалы, полученные в результате незаконных или ненаучных исследований, намеренного разрушения или повреждения памятников, археологических или геологических достопримечательностей, биологических видов и естественной среды обитания. Точно так же не следует приобретать находки, если факт их обнаружения не был раскрыт владельцу или арендатору земли или соответствующим юридическим или государственным органам.

Также не следует приобретать биологические или геологические образцы, которые были получены в нарушение местных, национальных, региональных или международных законов или договоров в сфере защиты дикой природы или охраны естественной истории.

Иногда музей может выступать в качестве уполномоченного хранилища для образцов и предметов с недоказанным происхождением или незаконно приобретенных или обнаруженных на территории, которая входит в сферу законной ответственности музея. В таких случаях музей должен получить все необходимые полномочия правительства.

#### *Чувствительные материалы*

Необходим особый уход при приобретении отдельных предметов или образцов, которые могут иметь особую чувствительность, будь то в культурном или биологическом отношениях. Коллекции человеческих останков и священные материалы должны приобретаться, если можно обеспечить их безопасное хранение и уважительное обращение соответственно профессиональным стандартам, интересам и верованиям членов общины, этнических или религиозных групп в районе их происхождения.

Необходимо также уделить внимание природной и социальной среде, из которой были изъяты живые растительные и животные образцы, а также местным, национальным, региональным и международным законам или договорам в сфере защиты дикой природы или охраны естественной истории.



*Исключение предметов и образцов из коллекций музея*  
Вследствие постоянного характера музейных коллекций и зависимости от частных пожертвований при формировании коллекций исключение того или иного предмета является серьезным вопросом. По этой причине многие музеи не имеют юридического права распоряжаться коллекциями.

Если такое юридическое право имеется, исключение предмета из музейной коллекции должно осуществляться только при полном понимании значимости предмета, его характера (является ли он восстанавливаемым или невозможным), правового положения или возможной утери общественного доверия, которое может случиться в результате. Решение о продаже с целью покупки нужных экспонатов должно приниматься руководящим органом во взаимодействии с директором музея и хранителем соответствующей коллекции.

В случае ликвидации коллекции необходимо полностью соблюдать правовые и иные требования и процедуры. Если при первоначальном приобретении были определены ограничения, они должны быть соблюдены при ликвидации, если только не будет четко показано, что следование таким ограничениям представляется невозможным или нанесет значительный вред музею. При необходимости освобождение от выполнения таких условий должно быть получено в законном порядке.

Политика музея в отношении продажи с целью приобретения нужных экспонатов должна определять санкционированные методы для исключения предмета из коллекции. Такое исключение может осуществляться путем передачи в дар, уступки, обмена, продажи, репатриации или уничтожения. Возможна передача неограниченного права собственности принимающей организации. Поскольку музейные коллекции находятся в доверительной собственности, учрежденной в общественно-благотворительных целях, они не могут рассматриваться как реализуемые активы. Денежные средства или компенсации,

полученные при продаже или ликвидации предметов и образцов музейной коллекции, должны использоваться исключительно на благо коллекции и для пополнения коллекции новыми экспонатами.

Необходимо вести полную документацию всех решений о ликвидации и исключении предметов. Эти предметы должны быть вначале предложены другому музею.

#### *Конфликты интересов*

Следует соблюдать особую осторожность при рассмотрении вопроса о продаже, пожертвовании или передаче какого-либо предмета в виде необлагаемого налогом дара члену вашего руководящего органа, коллеге, семье или ближайшим сподвижникам этих лиц. Такие лица не должны быть допущены к покупке предметов коллекции, которые продаются с целью приобретения новых экспонатов, и за которые они отвечают.

Политика музея должна обеспечивать, чтобы коллекции (как из основного фонда, так и принятые на временное хранение) и связанная с ними информация, должным образом были зарегистрированы, доступны для использования и по мере возможности передавались будущим поколениям в хорошем и безопасном состоянии с учетом имеющихся знаний и ресурсов. Профессиональная ответственность за хранение коллекций должна возлагаться на лица, обладающие соответствующими знаниями и навыками, или над которыми установлен адекватный контроль.

#### *Документирование коллекций*

Важность информации, связанной с музейными коллекциями, требует ее документирования в соответствии с применимыми профессиональными стандартами. Процесс документирования должен включать в себя полную идентификацию и описание каждого предмета, его взаимосвязей, происхождения, условий, использования и настоящего местоположения. Такие данные должны храниться в безопасном месте и поддерживаться системой автоматического поиска,

обеспечивающей доступ к информации для персонала музея и других законных пользователей. Музей должен избегать раскрытия чувствительной частной или другой соответствующей конфиденциальной информации, когда данные о коллекциях делаются доступными для общественности.

#### *Защита от бедствий*

Характер музейных коллекций требует от всех музеев разработки политики для обеспечения защиты коллекций во время вооруженных конфликтов и других техногенных и природных бедствий и чрезвычайных ситуаций.

#### *Превентивная консервация*

Превентивная консервация является важным элементом политики музея и ухода за коллекциями. Ответственностью всех сотрудников музея является создание и поддержание защитной среды для коллекций при уходе за ними, будь то в хранилищах, во время выставок или при транспортировке.

#### *Консервация и реставрация*

Музей должен осуществлять тщательный мониторинг состояния коллекций, чтобы определить, нуждается ли они в консервации или реставрации. Основная цель должна заключаться в стабилизации состояния предмета. Процедура консервации должна быть документирована, а процесс должен быть максимально обратимым, и все изменения должны быть четко распознаваемыми и отличимыми от оригинального предмета.

#### *Здоровье живых животных*

Музей, в котором содержатся живые животные, должен взять на себя ответственность за их здоровье и благополучие. Он должен подготовить и выполнять кодекс безопасности по защите персонала, посетителей и животных, утвержденный экспертом - ветеринаром. Генетические изменения должны быть четко опознаваемы.

#### *Личное пользование музейными коллекциями*

Музейные сотрудники, руководящий орган, их родственники и друзья не должны брать предметы из музейной коллекции для личного использования даже на время.

#### **Интерпретация и углубление знаний — доступность**

##### *Первичное доказательство*

Музеи имеют первичные доказательства для ряда предметных дисциплин. Они несут особую ответственность за хранение, доступность и интерпретацию этих материалов, находящихся в их коллекциях.

Политика музея в отношении коллекций должна четко указывать важность коллекций в качестве первичного источника. Она должна подтвердить, что коллекции не подвержены влиянию только современных интеллектуальных направлений и подходов к музейной работе..

##### *Доступность*

Музеи отвечают за обеспечение максимально свободного доступа к коллекциям и всей соответствующей информации с учетом ограничений из соображений конфиденциальности и безопасности.

#### **Этика – Тематическое исследование 3**

Вы ведете исследование по теме, относящейся к вашей коллекции, которое со временем станет основой для проведения крупной выставки. Исследование принесло новые результаты, которые наверняка придадут вашей выставке широкую известность. До того, как вы опубликовали результаты вашей работы или подготовили выставку, одна аспирантка обращается к вам с просьбой дать ей возможность изучить эту коллекцию. Какую информацию вы ей предоставите?

#### *Полевые работы с целью коллекционирования*

Если музеи осуществляют свои собственные полевые работы, им необходимо разработать стратегии, согласованные с академическими стандартами, соответствующими национальными и международными законами и договорными обязательствами. Полевые работы должны проводиться только с учетом мнений местных сообществ, состояния

их экологических ресурсов и агротехнических приемов, а также сопровождаться усилиями по сохранению культурного и природного наследия.

*Исключительное коллекционирование первичных доказательств*

В исключительных случаях предметы, не имеющие свидетельства об источнике происхождения, могут иметь такое огромное научное значение, что необходимо сохранить их в общественных интересах. Вопрос о принятии таких предметов в музейную коллекцию должен решаться специалистами в соответствующей дисциплине и в рамках национальных и международных законов.

*Исследование*

Исследование материалов о первоисточнике должно быть составной частью целей и задач музея и соответствовать установленной правовой, этической и академической практике.

Исследовательские работы с применением методики деструктивного анализа должны быть сведены к минимуму. При проведении такого анализа полная запись данных о материале, подвергнутом анализу, результатах анализа и результатах исследования, включая публикации, должна стать частью документации по предмету.

Исследования человеческих останков и материалов, имеющих священный религиозный характер, должны проводиться в соответствии с профессиональными стандартами и с учетом интересов и верований сообщества, этнических и религиозных групп, откуда ведут происхождение исследуемые предметы.

*Права на исследование находок*

Когда персонал музея готовит материалы для презентации или документации результатов полевых исследований, должно иметься четкое соглашение со спонсирующей организацией по правам на проведение работ.

*Сотрудничество между учреждениями и персоналом*

Персонал музея должен признать и поддержать необходимость сотрудничества между учреждениями

со схожими интересами и практикой коллекционирования. Это особенно уместно для высших учебных заведений и отдельных муниципальных предприятий, где могут образоваться важные коллекции, но не быть возможности обеспечить их безопасность.

Кроме того, персонал музея обязан делиться своими знаниями и опытом с коллегами, студентами и исследователями в соответствующих областях, относиться с уважением и признанием к тем, у кого они учились, и передавать далее знания и опыт, которые могут принести пользу другим.

**Оценка и популяризация природного и культурного наследия**

Музеи играют важную роль в просвещении широкой аудитории из числа представителей сообществ, локальных и других групп, обслуживаемых музеями. Взаимодействие с местными общинами и популяризация их наследия являются неотъемлемой частью просветительской роли музея.

*Экспозиции и выставки*

Экспозиции и временные выставки (реальные или виртуальные) должны проводиться в соответствии с заявленными задачами, политикой и целями музея. Они не должны игнорировать качество коллекций, должный уход и сохранность коллекций.

**Этика - Тематическое исследование 4**

Местный коллекционер владеет одной из самых лучших коллекцией материалов, относящихся к вашей специализации, хотя он придерживается нестандартных взглядов в отношении коллекции. Вы установили с ним хорошие отношения в надежде, что ваш музей может получить от этого пользу. Однажды он предлагает вам на временное хранение свою коллекцию для проведения выставки за счет музея, но при условии выполнения двух требований: на выставке должны быть показаны материалы только из его коллекции, и он будет отвечать за все надписи и содержание публикаций. Примете ли вы его предложение?

Информация, представляемая на экспозициях и выставках, должна быть обоснованной, точной и должна учитывать мнение представленных групп и их убеждения.

Показ человеческих останков и материалов, имеющих священный религиозный характер, должен проводиться в соответствии с профессиональными стандартами и с учетом интересов и верований членов сообществ, этнических и религиозных групп в районах происхождения исследуемого предмета, если такие интересы и верования известны. Такие материалы должны демонстрироваться с большим тактом и уважением к чувствам человеческого достоинства всех людей. На просьбы об исключении таких материалов из публичного показа необходимо реагировать незамедлительно и уважительно. Аналогичным образом следует реагировать на просьбы о возвращении таких материалов. Политика музея должна четко определять процедуры реагирования на такие просьбы.

*Показ материалов без установленного источника происхождения*

Музеи должны избегать демонстрации или использования материалов сомнительного происхождения или без доказательств источника происхождения. Это может рассматриваться как содействие незаконной торговле культурными ценностями.

*Публикации и репродукции*

Информация, публикуемая музеями любыми средствами, должна быть основанной на фактах, точной и научно подтвержденной, учитывать мнения и убеждения, затрагиваемые публикацией. Публикации музея не должны наносить ущерб стандартам работы учреждения.

Музеи должны уважать достоверность оригинала, когда изготавливаются или используются на выставках дубликаты, репродукции или копии предметов коллекции. Все такие копии должны быть четко помечены и иметь постоянную маркировку воспроизведенных копий.

**Общественное служение и общественное благо**

Музеи используют разнообразные специальности, навыки и физические ресурсы, которые имеют гораздо более широкое применение, чем в музее. Это может привести к созданию ресурсов совместного использования или предоставлению дополнительных услуг. Они должны быть организованы так, чтобы не компрометировать заявленные цели и задачи музея.

*Идентификация предметов и образцов*

Музеи часто предоставляют услуги населению по экспертизе. Необходимо, чтобы действия музея или отдельного лица не трактовались как извлечение выгоды от такой деятельности. Идентификация и установление подлинности предметов, которые подозреваются в незаконном или неправомерном приобретении, передаче, импорте или экспорте, не должны проводиться без уведомления соответствующих органов в установленном порядке.

*Установление подлинности и оценка*

Оценка музейных коллекций может проводиться в целях страхования или возмещения ущерба. Заключение специалистов о денежной стоимости других предметов должны предоставляться только по официальному запросу других музеев или компетентных судебных, правительственных или прочих ответственных государственных органов. Когда самому музею необходима такая услуга, оценка предмета или образца должна проводиться независимо.

**Работа с общественностью**

Музейные коллекции отражают культурное и природное наследие сообществ, из которых они происходят. Они являются неординарной собственностью и могут заключать в себе признаки национальной, региональной, местной, этнической, религиозной или политической принадлежности. Важно, чтобы политика музея была ответственна за эту ситуацию.

*Сотрудничество*

Музеи должны способствовать обмену знаниями, документацией и коллекциями с музеями и культурными

организациями в странах и сообществах происхождения коллекций. Необходимо изучить возможность сотрудничества с музеями в странах или районах, которые утратили значительную часть своего наследия.

#### *Возврат культурных ценностей*

Музеи должны быть готовы к диалогу о возврате культурных ценностей странам и народам их происхождения. Эту работу необходимо осуществлять на объективной основе в соответствии с научными, профессиональными и гуманитарными принципами, действующим местным, национальным и международным законодательством на правительственном или политическом уровнях.

#### *Реституция культурных ценностей*

Страны и народы происхождения ценностей могут добиваться реституции предметов, если будет доказано, что они были экспортированы или иным образом перемещены в нарушение принципов международных и национальных конвенций. Если будут свидетельства, что они являются частью культурного или природного наследия этой страны или народа, соответствующий музей должен, если имеет на это законное право, принять незамедлительные и ответственные шаги для сотрудничества по возврату ценностей.

#### *Культурные ценности с оккупированных стран*

Музеи должны воздерживаться от покупки или приобретения культурных ценностей с оккупированных территорий. Они должны уважать все законы и конвенции, регулирующие импорт, экспорт и перемещение культурных и природных материалов.

#### *Современные сообщества*

Деятельность музеев часто охватывает современные сообщества и их наследие. Приобретения должны осуществляться только на основании информированного и взаимного согласия без раскрытия владельца или информаторов. Первостепенную важность имеет уважение к пожеланиям соответствующего сообщества.

Использование коллекций, полученных в современных сообществах, требует уважения

человеческого достоинства, традиций и культуры районов, в которых были собраны предметы коллекции. Такие коллекции должны способствовать благополучию человека, социальному развитию, терпимости и уважению путем поддержки различных социальных, культурных и языковых выражений.

#### *Финансирование деятельности сообществ*

Необходимо проявлять осторожность при поиске средств для мероприятий с участием современных сообществ, чтобы их интересы не ущемлялись потенциальными спонсорами.

#### *Поддержка организаций в сообществах*

Музеи должны создать благоприятную обстановку, чтобы заручиться поддержкой сообществ (например, создать организацию “Друзья музея” или другие сотрудничающие организации), признать их вклад и способствовать гармоничным взаимоотношениям между сообществом и персоналом музея.

#### **Законодательство**

Музеи должны соблюдать международные, региональные, национальные или местные законы и договорные обязательства, действующие в их стране. Кроме того, руководящий орган должен соблюдать любые юридические обязательства или условия в отношении любого аспекта музея, его коллекций и операций.

#### *Национальное и местное законодательство*

Музеи должны соблюдать все национальные и местные законы. Им также следует уважать законодательства других государств, поскольку они могут влиять на деятельность музеев.

#### *Международное законодательство*

Ратификация международного законодательства в разных странах происходит по-разному. Тем не менее, политика музея должна признавать следующие международные соглашения, которые используются в качестве стандарта при интерпретации Кодекса этики ИКОМ:

Конвенция по защите культурных ценностей в случае вооруженных конфликтов (Гагская конвенция), 1954, Протокол [сейчас 1-ый Протокол], 1954 и 2-ой Протокол, 1999.

Конвенция ЮНЕСКО по мерам запрета и предотвращения незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности (1970);

Конвенция о международной торговле исчезающими видами дикой флоры и фауны (1973);

Конвенция ООН о биологическом разнообразии (1992);

Конвенция ЮНИДРУА об украденных или незаконно экспортированных культурных ценностях (1995);

Конвенция ЮНЕСКО об охране подводного культурного наследия (2001);

Конвенция ЮНЕСКО об охране нематериального культурного наследия (2003).

### **Профессионализм**

Все профессиональные музейные работники должны соблюдать общепринятые стандарты и законы и защищать честь и достоинство своей профессии. Они должны охранять общественность от незаконного или неэтичного поведения. Необходимо использовать все возможности для просвещения и информирования общественности о целях, задачах и стремлениях музейного работника для развития лучшего понимания роли музеев в обществе.

#### *Знание соответствующего законодательства*

Каждый профессиональный музейный работник должен знать соответствующие международные, национальные и местные законы и условия их применения. Они должны избегать ситуаций, которые могут пониматься как неэтичное поведение.

#### *Профессиональная ответственность*

Профессиональные музейные работники обязаны следовать политике и процедурам учреждения-работодателя. Но они могут возражать против

практики, наносящей вред музею или профессии с точки зрения профессиональной этики.

#### *Профессиональное поведение*

Лояльность к коллегам и музею-работодателю является важным профессиональным долгом и должна основываться на приверженности основным этическим принципам музейной работы. Они должны соблюдать положения Кодекса этики ИКОМ и быть знакомыми с любыми другими кодексами или политикой, относящимися к работе в музеях.

#### *Академическая и научная ответственность*

Профессиональные музейные работники должны способствовать изучению, сохранению и использованию информации по коллекциям. Они должны воздерживаться от любой деятельности, ведущей к утрате научных данных.

#### *Незаконная торговля и рынок*

Профессиональные музейные работники не должны поддерживать незаконную торговлю или рынок природных и культурных ценностей, напрямую или косвенно.

#### *Конфиденциальность*

Профессиональные музейные работники должны защищать конфиденциальную информацию, полученную в ходе их работы. Информация о предметах, привезенных в музей для установления подлинности, является конфиденциальной и не должна оглашаться или передаваться какому-либо другому учреждению или лицу без согласия владельца. Информация о системе безопасности музея и помещений, которые посещаются в ходе исполнения служебных обязанностей, должна храниться в строжайшем секрете.

Конфиденциальность является предметом юридического обязательства, чтобы содействовать полиции или другим соответствующим органам при расследовании возможных краж, незаконных приобретений или незаконных перемещений ценностей.

*Личная независимость*

Профессиональные музейные работники имеют право на личную независимость, но должны сознавать, что никакой частный бизнес или профессиональный интерес не могут целиком отделяться от работы их учреждения-работодателя.

*Профессиональные отношения*

Профессиональные музейные работники устанавливают рабочие отношения со многими лицами, работающими в музее-работодателе или за его пределами. Ожидается, что они будут оказывать профессиональные услуги другим лицам эффективно и качественно.

*Профессиональные консультации*

В профессиональные обязанности музейных работников входит предоставление консультаций коллегам, работающим в музее или за его пределами, если имеющихся в музее компетентных знаний недостаточно для принятия правильного решения.

*Подарки, услуги, ссуды или другие личные выгоды*

Музейные работники не должны принимать подарки, услуги, ссуды или иные персональные знаки внимания, которые могут предлагаться им в связи с выполнением их служебных обязанностей для музея.

Иногда профессиональная этика может допускать передачу или принятие подарков, но это всегда необходимо делать от имени соответствующего учреждения.

*Работа по совместительству или деловые интересы*

Хотя профессиональные музейные работники имеют право на личную независимость, они должны сознавать, что никакой частный бизнес или профессиональный интерес не могут целиком отделяться от работы их учреждения-работодателя. Они не должны быть заняты на другой оплачиваемой работе или принимать вознаграждения извне, которые противоречат интересам музея или могут быть расценены как таковые.

**Этика – Тематическое исследование 5**

Вы являетесь специалистом в своей области, и ваш музей поощряет персонал к публикации научных докладов. Коммерческая картинная галерея, у которой ваш музей периодически покупает документально подтвержденные материалы для коллекций, в настоящее время открывает престижную выставку по вашей теме. Директор картинной галереи предложил вам написать авторитетное введение для каталога выставки. Когда вы видите список экспонатов, которые будут показаны на выставке, то понимаете, что некоторые экспонаты не имеют доказательств происхождения, и вы подозреваете, что они могли быть получены незаконным путем. Примите ли вы приглашение?

*Торговля природным и культурным наследием*

Профессиональные музейные работники не должны участвовать в торговле (покупке или продаже с целью извлечения прибыли) предметами природного или культурного наследия.

*Взаимодействие с торговцами*

Профессиональные музейные работники не должны принимать какие-либо подарки, услуги или вознаграждения любой формы от торговцев, аукционеров или других лиц в качестве побуждающего стимула для покупки или продажи предметов музейной коллекции или для принятия или непринятия официальных мер. Кроме того, профессиональные музейные работники не должны рекомендовать конкретных торговцев, аукционеров или оценщиков какому-либо представителю общественности.

*Частное коллекционирование*

Профессиональные музейные работники не должны конкурировать со своим учреждением в коллекционной деятельности. Если профессиональный музейный работник занимается частным коллекционированием, необходимо составить соглашение между работником и руководящим органом и скрупулезно ему следовать.

*Прочие конфликты интересов*

В случае возникновения других конфликтов интересов между отдельным работником и музеем, интересы музея будут иметь преимущественную силу.

*Использование имени и логотипа ИКОМ*

Следует также отметить, что члены ИКОМ не могут использовать словосочетание “Международный совет музеев”, “ИКОМ” или его логотип для стимулирования или поддержки какой-либо коммерческой операции или коммерческого продукта.

**Резюме**

Музеи играют активную и разнообразную роль в обществе. Среди многообразия услуг существует одна общая цель. Она заключается в сохранении коллективной памяти общества, выраженной в материальных и нематериальных ценностях культурного и природного

наследия. Но эта цель будет бессмысленной, если не будет предоставлен доступ к такой памяти и ее интерпретации. Поэтому музеи предусматривают обмен, оценку и понимание нашего наследия.

Все лица, отвечающие за управление музеями, и все, кто занимается предоставлением всех видов музейных услуг, принимают на себя общественную ответственность. Эта ответственность должна обуславливать их поведение, особенно потому, что такая ответственность необязательно находится в рамках границ политико-административного деления или границ академических дисциплин. Кодекс этики ИКОМ устанавливает минимальные стандарты, которые могут рассматриваться как разумные ожидания общественности, и в сравнении с которыми практикующие специалисты музеев могут оценивать показатели своей работы.



# Управление коллекциями

*Николя Ладкин*

Адъюнкт-профессор, Техасский технический университет, Лаббок (штат Техас)

Так же, как управление музеем является жизненно важным для развития и организации каждого музея, управление коллекциями жизненно необходимо для развития, систематизации и сохранения коллекций каждого музея. Хотя музейные коллекции могут сильно отличаться друг от друга по содержанию, они имеют много схожих характеристик. Они все состоят из большого количества отдельных экспонатов, предметов различных видов, образцов, произведений искусства, документов и артефактов, каждый из которых представляет “природное, культурное и научное наследие” (Кодекс музейной этики ИКОМ, 2004). Многие музейные коллекции являются большими и сложными. Данная глава представляет введение в передовую профессиональную практику развития, систематизации и сохранения коллекций с целью обеспечения надлежащего управления и сохранения коллекций.

Термин “*управление коллекциями*” применяется к различным правовым, этическим, техническим и практическим методам, при помощи которых музейные коллекции собираются, систематизируются, исследуются, интерпретируются и сохраняются. Управление коллекциями сосредоточено на хранении коллекций для обеспечения их долговременного хорошего физического состояния и безопасности. Управление коллекциями связано с сохранением и учетом коллекций, а также с их использованием для достижения задач и целей музея. Термин “*управление коллекциями*” также используется для описания конкретных видов работ, проводимых в процессе управления.

Эффективное управление коллекциями важно для достижения задач и целей музея. Оно жизненно важно в условиях постоянно ограниченных ресурсов времени, денег, оборудования, материалов, помещений и персонала. Управление коллекциями должно

основываться на четко определенной политике и процедурах, регламентирующих повседневную работу и принятия решений.

## Введение в управление коллекциями

### **Окно 1: Три взаимосвязанных элемента управления коллекциями:**

**Регистрация коллекций** обеспечивает основную отчетность организации по множеству различных экспонатов, артефактов, образцов и документов, которые находятся в доверительном управлении музея для нынешнего и будущего поколений человечества.

**Сохранение коллекций** является важным аспектом управления коллекциями, лежащим в основе других видов деятельности музея.

**Предоставление контролируемого доступа** к коллекциям через выставки или исследования является частью задачи музея по просвещению и интерпретации при одновременной защите коллекций. Письменное изложение вопросов регистрации, сохранения и обеспечения доступа может быть использовано в качестве основы политики управления коллекциями.

### *Политика управления коллекциями*

Чтобы управление коллекциями было успешным, решения в отношении музейных коллекций всегда должны приниматься после тщательного изучения и последовательно. Принятие верных решений основывается на хорошей политике. Поэтому самым важным документом, относящимся к музейным коллекциям, является положение о политике управления коллекциями. Исходя из устава музея и других ключевых программных документов, основные цели и задачи музея достигаются путем сбора, исследования и сохранения его коллекций. Политика управления коллекциями служит практическим

руководством для персонала музея и является публично-правовым документом, разъясняющим ответственность музея за коллекции и их сохранность. Положение о политике управления коллекциями является настолько важным документом, что ему посвящен отдельный раздел в Кодексе музейной этики ИКОМ, в котором указывается, что руководящий орган каждого музея должен принять и опубликовать положение о политике управления коллекциями, в котором рассматриваются вопросы приобретения, сохранения и использования коллекций. Таким образом, наличие политики управления коллекциями является показателем профессиональной и этической ответственности музея.

*Разработка политики управления коллекциями*

Для разработки положения о политике управления коллекциями необходимо учесть несколько факторов. Процесс разработки и составления этого документа дает возможность рассмотреть и определить цели музея и пути их достижения, и весь персонал должен быть привлечен к работе на данном этапе. Положение должно быть составлено четко и ясно, чтобы оно могло служить в качестве полезного руководства для персонала и общественности. В нем должны излагаться потребности в соответствии с общими целями музея. Оно также должно предусматривать периодический пересмотр и обновление документа.

Положение о политике управления коллекциями может охватывать широкий круг вопросов, которые можно выбрать в зависимости от конкретных потребностей вашего музея. Но ряд основных вопросов должен быть описан всесторонне. Как указано выше в Окне 1, эти вопросы могут быть объединены в следующие рубрики: регистрация, хранение коллекций и обеспечение доступа к коллекциям.

Ниже, в Окне 2, предлагается план положения о политике управления коллекциями для типового музея, чья работа основана на коллекциях. В данной главе детально обсуждается большинство перечисленных направлений работы и предлагается ряд вопросов, которые могут быть включены в каждый параграф положения о политике управления коллекциями и инструкции. В главе рассмотрены общие вопросы, но в зависимости от специфики вашего музея и его коллекций можно включить необходимую и полезную дополнительную информацию.

Важность наличия документа о задачах и целях музея и приверженности общепризнанному Кодексу этики подчеркнута в предшествующих главах. Безусловно, эти документы важны с точки зрения управления коллекциями, поскольку они непосредственно влияют на содержание коллекций, их управление и использование. Положения по политике управления коллекциями наряду с основными программными заявлениями в области документации, превентивной консервации и готовности к чрезвычайным ситуациям могут существовать в качестве отдельных документов или как разделы документов по общей политике учреждения в зависимости от предпочтений музея.

Кодекс музейной этики ИКОМ может помочь в разработке политики управления коллекциями. Раздел 2 под названием “Музеи, которые хранят коллекции, управляют ими по доверенности на благо общества и его развитие” непосредственно охватывает важные аспекты управления коллекциями, и полезно обратиться к этому разделу в процессе разработки политики.

**Окно 2: Разработка политики управления коллекциями: предлагаемое содержание**

|   |  |
|---|--|
| Цели и задачи музея                                       | Готовность к чрезвычайным ситуациям                          |
| Кодекс этики  | Страхование  |
| Регистрация   | Доступ к коллекциям  |
| Приобретение и внесение в каталог                         | Безопасность   |
| Действительный правовой титул, происхождение и экспертиза | Выставки   |
| Чувствительные и охраняемые материалы                     | Контролируемая климатическая среда                           |
| Оценка и аутентификация                                   | Контроль над коллекциями на выставках                        |
| Снятие с учета и ликвидационная распродажа                | Специализированные выставочные материалы                     |
| Возврат и реституция                                      | Упаковка и транспортировка                                   |
| Каталогизация, учетные обозначения и маркировка           | Исследование   |
| Инвентаризация  | Экспедиционные сборы Собственные исследования коллекций      |
| Временное пользование                                     | Посетители-учащиеся и приглашенные исследователи             |
| Описание сохранности и глоссарий/стандарты                | Деструктивный анализ   |
| Документирование  | Частное коллекционирование и частное использование коллекций |
| Сохранение коллекций                                      | Превентивная консервация                                     |
| Хранилища музейных фондов                                 | Реставрация  |
| Обращение с коллекциями и перемещение                     |  |
| Фотографирование  |  |

**Упражнение 1:** Изучите это предлагаемое содержание политики управления коллекциями в окне выше. Какие позиции уместны для вашего музея? Какие позиции неуместны? Какие особенности вашего музея требуют дополнительных позиций? Назовите эти позиции. Резюмируйте ваши выводы и используйте их для выработки политики управления коллекциями в вашем музее.

**Процедуры управления коллекциями**

Процедуры управления коллекциями представляют собой различные виды деятельности, в результате которых политика управления коллекциями приобретает вид конкретных действий. Инструкции по ним будут наиболее полезными и обеспечат последовательность действий, если они будут формально изложены в виде письменного документа. Инструкции необходимы для реализации всех аспектов политики. Желательно, чтобы содержание письменных инструкций отражало позиции, которые представлены в политике управления коллекциями. Аналогично политике управления коллекциями, инструкции по процедурам могут быть написаны именно для вашего музея.

**Регистрация**

Музейная регистрация соответствует политике и процедурам, в соответствии с которыми коллекции приобретаются и официально вносятся в книгу

поступления, управляются, отслеживаются и порой ликвидируются.

*Приобретение и внесение в каталог*

Эти процедуры представляют собой методы, которыми музей приобретает коллекции. Самыми распространенными методами являются подарки, завещания и покупки, обмены, полевое коллекционирование и любые другие способы, при помощи которых титул (право собственности) передается музею. Важно установить критерии коллекционирования. Все приобретаемые экспонаты коллекции должны иметь законный титул, соответствовать целям музея и быть свободными от условий и ограничений по их использованию. Музей также должен быть в состоянии обеспечить их долговременное хранение и уход за ними.

*Предложения по политике приобретения*

*(см. также главу “Роль музеев и кодекс музейной этики”)*

Приобретение представляет процесс получения экспоната или коллекции для музея. Экспонаты могут

приобретаться различными способами, такими как полевые исследования, пожертвования, завещание или передача от другого музея. Независимости от способа приобретения коллекции необходимо соблюдать этические и правовые нормы приобретения. Кодекс музейной этики ИКОМ гласит, что музеи должны принять письменную политику управления коллекциями, охватывающую этические аспекты приобретения. Политика приобретения должна охватывать такие вопросы, как соответствие коллекции задачам музея, полнота сопутствующей документации, а также особые требования для чувствительных материалов в культурном и научном отношении. С точки зрения закона, в политике приобретения должно быть заявлено, что приобретения не должны осуществляться в нарушение местных, государственных, национальных и международных законов и договоров.

*Предложения по процедуре приобретения  
(см. также главу “Учет и документация”)*

Приобретение представляет официальную приемку экспоната или собрания, их регистрацию в книге поступлений музея и их включение в музейные коллекции. Процесс внесения в книгу поступлений начинается с получения документов по передаче правового титула. Обычно в книгу поступлений вносятся только те экспонаты, которые приобретаются для коллекции основного фонда, в отличие от других экспонатов, которые музей может получить для использования на выставке, в образовательных программах и для одноразового использования в других целях.

Процедура внесения в книгу поступлений начинается с присвоения индивидуального идентификационного номера экспонату или коллекции при их внесении в список коллекций музея. Согласно общепринятой системе, такой номер обычно состоит из аббревиатуры музея, текущей даты и года, за которыми следует текущий номер в соответствии с порядком, по которому этот экспонат коллекции получен, причем все обозначения разделены точками или тире. Например, двадцатое приобретение в 2004

году в Национальном археологическом музее будет иметь инвентарный номер НАМ-2004-20. Все экспонаты и документы, относящиеся к регистрации, должны быть собраны вместе и промаркированы входящим инвентарным номером этого конкретного приобретения. Более подробная информация о нумерации и маркировке представлена в разделе ниже.

Документирование музейных коллекций является крайне важной частью управления коллекциями. Первые записи о регистрации производятся при поступлении коллекции в музей. Инвентарные книги содержат все документы, относящиеся к каждому поступлению. Упорядочение и наименование инвентарных книг может варьировать в зависимости от того, как организован сам музей, использует ли он бумажные, электронные или оба типа записей и книг. Какая бы система ни использовалась, учетно-инвентарные записи представляют важные юридические, административные и научные документы, которые содержат информацию о доноре или источнике поступления коллекций, свидетельство законности правового титула, информацию о страховой оценке, отчеты о состоянии сохранности предмета, опись поступлений, содержащих более одного экспоната, фотографию, страховые и прочие документы. Более детально процедуры внесения в книгу поступлений и инвентаризации описаны в главе “Учет и документация”.

*Продажа с целью приобретения нужных экспонатов  
и ликвидационная распродажа*

*(см. также главу “Роль музеев и кодекс музейной этики”)*

Продажа с целью приобретения нужных экспонатов представляет процесс периодического исключения экспонатов из книги поступлений и инвентарей. Этот процесс осуществляется по ряду причин: от уточнения тематики коллекции и репатриации экспоната до списывания невосстановимых, испорченных и зараженных паразитами экспонатов. Поскольку музей владеет коллекциями на началах доверительной собственности в общественно-благотворительных целях, продажа коллекций может вызвать полемику.

Многим музеям запрещено продавать коллекции согласно национальным законам и собственному уставу. Но каждый музей должен иметь инструкцию для принятия решения по юридически допустимым ликвидационным распродажам.

Ликвидация представляет собой акт физического удаления проданных экспонатов коллекций из музея и их перемещение в другое место. В зависимости от применимого права варианты ликвидации могут включать передачу в другой музей или родственное учреждение в образовательных целях, физическое уничтожение испорченных экспонатов и передачу другим сообществам или людям.

*Инвентаризация, учетные обозначения и маркировка*

Инвентаризация представляет собой процесс идентификации каждого экспоната коллекции в описательных деталях и присвоения ему индивидуального идентификационного номера. Все экспонаты постоянных коллекций должны быть внесены в инвентарные книги.

Информация в инвентаре должна включать в себя описательные детали, классификацию или иные отличительные признаки, физические размеры, происхождение (источник и историю экспоната, включая место находки, прежнего владельца и способ приобретения), инвентарный номер и место хранения. Инвентарь может также содержать фотографию или рисунок, а также любую другую дополнительную применимую информацию.

*Учетные обозначения и маркировка экспонатов коллекции*

Присвоение учетных обозначений коллекционным предметам и их маркировка представляет процесс ассоциирования индивидуального идентификационного номера с экспонатом коллекций и обозначение экспоната таким номером. Этот номер может быть инвентарным или номером по книге поступлений. Это позволяет однозначно идентифицировать экспонаты коллекций.

Маркировка должна быть устойчивой, чтобы не истерся номер, но она должна быть обратимой, чтобы ее можно было при необходимости удалить. Это достигается на экспонатах с гладкой поверхностью

**Окно 3: Возможное содержание политики продажи и ликвидации**

- 1 Заявление о методах оценки, продажи и ликвидации.
- 2 Авторитетный специалист, одобряющий продажу, назначается в специальную комиссию или группу.
- 3 Предложения по процедуре продажи и ликвидации.
- 4 Действия по продаже и ликвидации экспоната или коллекции основываются на инструкциях, описанных в письменной политике управления коллекциями музея.
- 5 Причины продажи и ликвидации фиксируются в учетных документах коллекций и хранятся кураторами.
- 6 Необходимо установить, когда, куда, кем и на каком основании осуществлена продажа или ликвидация.
- 7 Записи о продажах включают письменную оценку и обоснование решения о продаже, дату продажи, инвентарный номер проданного экспоната/коллекции и методы ликвидации.
- 8 Все записи хранятся постоянно, но маркируются как "продано".

**Окно 4: Содержание программного заявления о процедуре каталогизации**

- 1 Экспонаты каталогизируются для записи их физических свойств и происхождения (см. также главу "Учет и документация", в частности краткие данные о международной системе "идентификации экспоната" для описания экспоната).
- 2 Инвентарные номера присваиваются всем экспонатам.
- 3 Если музей проводит археологические раскопки и иные полевые работы или связан с ними, необходимо установить соответствие между полевыми записями и книгой поступления, например, при помощи использования музейной системы нумерации и каталогизации.
- 4 Экспонаты всегда вносятся в книгу поступления, прежде чем их разрешается передавать для временного использования из музея.
- 5 Каталогизация осуществляется как можно скорее во избежание невыполнения работ.
- 6 Когда существуют невыполненные работы по регистрации и инвентаризации, музей должен как можно скорее разработать и выполнить план для приведения процесса инвентаризации в соответствие с применимыми стандартами.

путем нанесения подложки стабильного материала, такого как раствор поливинилацетата, причем номер пишется на верхней части подложки и замазывается поверхностным покрытием после высыхания краски. Выберите место для написания номера так, чтобы он не закрывал детали и не препятствовал изучению или осмотру экспоната. Никогда не наносите номер непосредственно на поверхность экспоната.

Текстильные изделия и другие экспонаты, непосредственно на поверхность которых нельзя ставить учетные обозначения, могут быть маркированы подвесной биркой или нашитой этикеткой. Обрамленные двухмерные экспонаты могут иметь навесные бирки, прикрепленные к крючку или проволоке. Бирки и этикетки должны быть изготовлены из материалов архивного качества и закрепляться таким образом, чтобы не повредить экспонат. Необходимо проявить осторожность, чтобы бирки не отделились от экспонатов.

Некоторые очень мелкие и хрупкие экспонаты, такие как монеты, ювелирные изделия и образцы естественной истории, например, насекомые, не могут маркироваться непосредственно на поверхности или иметь прикрепленные к ним бирки. Такие экспонаты необходимо поместить в контейнеры, например, цилиндр, конверт, кассета, коробка, склянка или мешочек, изготовленные из особых материалов архивного качества (см. раздел, посвященный хранению коллекций, в данной главе). После этого учетные обозначения можно нанести непосредственно на контейнер или поместить этикетку внутрь контейнера с экспонатом. Этикетка внутри контейнера должна быть сделана карандашом, а не чернилами во избежание случайного перехода чернил на экспонат.

Необрамленные двухмерные экспонаты, фотографии, книги и документы могут помещаться в ящики, папки или между бумагой или картоном. После этого можно нанести номер карандашом на окаймляющий материал.

Некоторые музеи используют технологию штрих-кодов для маркировки экспонатов, обычно вместе с нанесением инвентарного или каталожного номера.

Это намного упрощает процедуры инвентаризации. Технологии проставления учетных обозначений бывают различными, однако основные принципы и процедуры, описанные выше, являются одинаковыми при использовании штрих-кодов.

#### *Временное пользование*

Временное пользование представляет собой временную передачу или перемещение экспоната или коллекции на новое место со своего постоянного места хранения. Поступающий во временное пользование экспонат получается музеем у направляющей стороны – его владельца или хранителя, который может быть музеем или частным лицом. Это подразумевает изменение места хранения экспоната, но не его титула (права собственности). Экспонаты, предоставляемые во временное пользование, наоборот, подразумевают передачу во временное пользование экспоната другому музею. В данном случае также происходит изменение места хранения, но не права собственности. Правила и положения многих музеев запрещают передачу экспонатов во временное пользование частным лицам или компаниям, и даже если отсутствуют формальные запреты, музеи обычно неохотно идут на это, потому что частное лицо может быть не в состоянии обеспечить надлежащий уход и безопасность экспоната коллекции. С другой стороны, передача во временное пользование другим общественным или учебным учреждениям позволяет музею обмениваться своими коллекциями и развивать выставки и исследовательские проекты, которые способствуют достижению просветительских целей. К сожалению, при выдаче или получении во временное пользование экспонаты испытывают чрезмерные физические нагрузки при упаковке, транспортировке и разгрузке, подвергаются рискам с точки зрения безопасности и других факторов. По этим причинам крайне важно тщательно изучать каждую просьбу о предоставлении коллекций во временное пользование. В частности, следует выдавать во временное пользование только те экспонаты, состояние которых опытный реставратор считает стабильным и исключает значительный риск при обращении и транспортировке.

Как показывает опыт, в отношении соглашений об условиях временного пользования могут возникнуть споры, поэтому важно, чтобы выдача и получение во временное пользование были полностью документированы, чтобы принимающая и направляющая стороны точно понимали все условия выдачи и получения во временное пользование. Записи о временном пользовании должны вестись так, чтобы их можно было закрыть после возврата экспоната: это достигается использованием стандартного акта о приеме/передачи во временное хранение. Соглашениям и другим документам о принимаемых и выдаваемых во временное пользование коллекциях должен присваиваться индивидуальный номер. В случае поступления предметов во временное пользование номер поступления может присваиваться аналогично инвентарному номеру, пока экспонат находится в музее. Вся документация, касающаяся выдаваемых и принимаемых на временное хранение коллекционных предметов, должна храниться постоянно в случае исходящих заимствований, и в течение продленного периода времени (минимум 10 лет), если предметы взяты музеем на временное хранение.

#### *Описание сохранности*

Описание сохранности представляет собой документ, состоящий из письменного описания и визуальной фиксации внешнего вида экспоната, состояния его сохранности и любых повреждений в определенный момент времени. Первое описание должно составляться, когда экспонат вносится в каталог (или получается во временное пользование). После этого описание обновляется каждый раз, когда экспонат используется в какой-либо мероприятии, например, выставки или до и после передачи во временное пользование. Благодаря этому любое повреждение будет немедленно обнаружено. Описание сохранности нужно обновлять после любого повреждения и до консервации.

Наиболее удобным форматом описания сохранности является стандартный документ, который позволяет персоналу собирать одну и ту же информацию каждый

#### **Окно 5: Временное пользование – политика и процедуры**

Содержание программного заявления о практике временного пользования:

- 1 Практика выдачи или получения во временное пользование служит целям исследования, образования, экспонирования, консервации или осмотра.
- 2 Срок временного хранения ограничен определенным периодом времени, но может быть продлен по взаимной договоренности.
- 3 Документы о временном пользовании должны указывать все особые требования.
- 4 Экспонаты выдаются во временное пользование только соответствующим учреждениям.
- 5 Экспонаты получают во временное пользование у организаций и частных лиц.
- 6 Ответственность за страхование (или гарантия возмещения ущерба вместо страхования) как поступающих, так и выдаваемых во временное пользование коллекционных предметов должна четко излагаться во всех соглашениях о временной приемке/передаче.
- 7 Нельзя предоставлять во временное пользование экспонаты незарегистрированные в книге поступлений.
- 8 Коллекции выдаются во временное пользование не в коммерческих целях.

Предложения по процедуре приема и выдачи предметов во временное пользование:

- 1 Решение о приеме или передаче экспоната/коллекции во временное пользование основывается на процедурах, определенных в политике управления коллекциями направляющей стороны.
- 2 Полная запись о временном пользовании включает в себя следующее:
  - a номер акта временной приемки/передачи для целей отслеживания
  - b дата начала срока временного пользования
  - c дата окончания срока временного пользования
  - d цель временного пользования
  - e детальное описание передаваемых экспонатов
  - f страховая стоимость предметов, передаваемых во временное пользование
  - g согласованный метод транспортировки
  - h одобрение временного пользования уполномоченным лицом, лицами или органами (например, директор, правление, государственный орган по лицензированию экспорта)
  - i любые особые условия, такие как требования по уходу, особому обращению или упаковке
- 3 Сроки истечения временного пользования отслеживаются и продлеваются, экспонаты отзываются или возвращаются, в зависимости от ситуации, к концу окончания срока заимствования.

раз, когда составляется описание. В этих целях также очень полезным будет глоссарий описательных терминов. Если отсутствует конкретный термин, можно воспользоваться детальным описанием наблюдения.

Рассматривайте экспонат в чистом хорошо освещенном месте. Фонарик и увеличительное стекло

помогут рассмотреть мелкие детали. Внимательно осмотрите все участки экспоната, но не взламывайте ничего, что может быть закрыто или свернуто. Составьте письменный отчет о наблюдении и сфотографируйте или нарисуйте все, что показалось необычным и любое свидетельство повреждения. Отчет должен включать в себя инвентарный или каталожный номер экспоната, его состав, тип, местонахождение, степень повреждения, ранее выполненные реставрационные работы, имя сотрудника, проводившего осмотр, и дату осмотра.

#### *Документирование*

Документирование является важной частью процесса управления коллекциями в целом и подробно обсуждается в отдельной главе, которая включает в себя детальные рекомендации в отношении политики и процедур документирования.

#### **Сохранение коллекций**

##### *Хранилище музейных фондов*

Под хранилищем музейных фондов имеется в виду физическое пространство, в которое помещаются коллекции, когда они не используются на выставках или не исследуются. Этот термин также используется для описания различных видов мебели, оборудования и материалов, используемых в местах хранения музейных и учебных коллекций. Многие коллекции проводят основную часть времени в хранилищах. Помещения хранилищ защищают их от вредных факторов окружающей среды, катастроф, бедствий, кражи и сохраняют для будущих поколений. Поэтому хранилище коллекций является не мертвым пространством, где ничего не происходит, а местом, где активно проводится работа по сохранению коллекций.

Здание музея обеспечивает первый слой защиты между внешней средой и коллекциями. Хранилище коллекций должно располагаться внутри здания по возможности вдалеке от внешних стен, чтобы свести к минимуму воздействие колебаний условий наружной среды. Хранилище музейных фондов не должно использоваться для каких-либо других видов деятельности, и только хранение коллекций должно

происходить в его стенах, чтобы обеспечить оптимальный контроль над его физической средой.

Оно должно иметь низкий уровень освещенности, стабильную температуру и относительную влажность и быть свободным от атмосферных загрязнителей и насекомых-вредителей. Для обеспечения безопасности физический доступ в хранилище должен иметь только персонал, отвечающий за коллекции. Необходимо также установить систему пожарной безопасности.

Поскольку коллекции обычно проводят большую часть времени в хранилище, необходимо, чтобы вся мебель и упаковочные материалы, соприкасающиеся с коллекционными предметами, были устойчивыми и неактивными. Мебель хранилища архивного качества включает в себя шкафы и полки, изготовленные из стали с порошковым покрытием или покрытием из эмали горячей сушки. Небольшие прочные экспонаты обертываются, помещаются в мешки или ящики перед помещением в хранилище для обеспечения защитного буфера между экспонатом и внешней средой. Экспонаты, которые не могут быть завернуты из-за своего размера или хрупкого состава, предпочтительно хранить в закрытых шкафах или полках. Между экспонатами необходимо оставить пространство для удобства их извлечения. Не переполняйте и не перегружайте полки и ящики, поскольку это затруднит безопасное извлечение экспонатов.

Существует много различных типов устойчивых материалов архивного качества, которые защищают экспонаты и не вызывают их порчи. Стоимость таких материалов, как правило, выше, чем стоимость обычных ящиков и бумаги, но выгода от их защиты перевешивает дополнительные затраты. Рекомендуемые материалы для хранения включают в себя следующее: не содержащие кислоты и лигнина бирки, этикетки, бумага, папки, конверты, коробки; ящики и футляры с защитным покрытием против углекислых газов, хлопчатобумажные, льняные и полиэфирные ткани, ленты, веревки и нитки; полиэфирный ватин и пленки; полиэтиленовые и полипропиленовые мешки; ящики и коробки из губки; целлюлозный клейкий материал; поливинилацетатный и ацетоновый клейкий материал;





Хранение с применением средств защиты: хрупкие экспонаты помещаются по отдельности на обитые полки в закрытом шкафу.

стеклянные сосуды и пробирки с полипропиленовыми или полиэтиленовыми пробками. В музейных хранилищах широко применяются различные запатентованные синтетические материалы, такие как Tyvek™, Mylar™ и Marvelseal™. Из широкого ассортимента имеющихся в наличии материалов для



Перемещение коллекций: хрупкие коллекции надежно перемещаются в контейнерах на тележках с мягкой подложкой

каждого типа музейных коллекций можно подобрать подходящий материал. Многие материалы могут использоваться по индивидуальному заказу и для конструкции специальных ящиков, лотков, папок, подставок и держателей для защиты отдельных образцов или произведений искусства.

Следует избегать применения химически неустойчивых материалов, которые могут вступить в химический контакт с соприкасающимися экспонатами и вызвать повреждение. Такие материалы включают в себя дерево и древесные изделия, особенно кислотную бумагу и картон, целлофан и изоляционную ленту, клейкую ленту, пенорезину и пеноуретан, большинство пластмасс, лак для ногтей, металлические скрепки и скобки, резиновые ленты и клей на основе резины.

При необходимости использования неустойчивых материалов, таких как деревянные полки, между полкой и экспонатами можно установить устойчивый изолирующий материал, такой как картон, не содержащий кислоты.

*Обращение с коллекциями и передвижение коллекций*  
Коллекции подвергаются повышенному риску повреждения, когда их трогают руками или передвигают. Однако должен существовать баланс между защитой и сохранением, поскольку очень сложно изучать, выставлять напоказ или иным образом использовать музейные экспонаты и коллекции, если их нельзя трогать руками. Для предотвращения повреждений необходимо проявлять крайнюю осторожность и чувство меры при обращении с экспонатами любого размера и типа. Даже самые обычные меры предосторожности могут значительно уменьшить риск повреждения. Со всеми экспонатами необходимо обращаться так, как будто они являются самыми ценными, руки должны быть чистыми или защищены чистыми хлопчатобумажными или нитридными перчатками.

При перемещении экспонатов вначале определите место, куда будет поставлен экспонат, прежде чем поднимать его, и заранее запланируйте маршрут, чтобы убедиться в отсутствии препятствий. Одновременно перемещайте только один экспонат, а при необходимости перемещения большого количества экспонатов на большое расстояние поместите экспонаты на поддон с мягкой подложкой. Не торопитесь и попросите о помощи, если экспонат слишком крупный или тяжелый, чтобы его можно было легко передвинуть силами одного человека.

Никогда не рискуйте своей безопасностью или безопасностью экспоната.

#### *Фотографирование*

Фотографирование является неотъемлемой и специализированной частью процесса документирования музейных коллекций. Фотография служит не только для визуальной регистрации экспоната, но и в качестве вспомогательного средства при исследовании, обучении или нахождении экспоната, если он помещен не на свое место, а также в качестве свидетельства в поддержку страхового требования в случае утери или кражи экспоната. Фотография также используется для документирования состояния экспоната в определенный момент времени с тем, чтобы можно было проводить сравнения в будущем. Поэтому необходимо иметь фотографии высокого качества. Крупноформатные фотографии (негативы размером 6 см x 6 см или крупнее) были некогда стандартом для музеев, и многие старые музеи обладают большими архивами как стеклянных, так и пленочных негативов коллекций. Из-за совершенствования технологий производства линз и пленок за последние 20-30 лет сегодня фотография на черно-белую пленку шириной 35 мм является предпочтительным средним стандартом для целей документирования. Черно-белая пленка, которая является намного более устойчивой по сравнению с цветной пленкой, может использоваться с различными специальными фильтрами широкого спектра, которые могут усилить основные особенности экспоната на фотографии, и может обрабатываться на месте.

Растет популярность цифровых фотографий, стоимость которых неуклонно снижается. Высококачественные фотографии теперь можно быстро отпечатать на дешевых струйных цветных принтерах. С другой стороны, долговечность цифровых изображений для музейной работы еще предстоит оценить: естественно, любые цифровые изображения необходимо незамедлительно переносить из памяти фотоаппарата на жесткий диск компьютера и дублировать за пределами музея (например, в дистанционной компьютерной системе или на компьютерных компакт-дисках, хранящихся вне стен музея). Какой бы формат ни

использовался, сделанные фотоснимки должны иметь перекрестную ссылку с инвентарным номером экспоната и быть упорядоченными так, чтобы их можно было легко извлечь и ассоциировать с экспонатом. Фотографирование экспонатов является неотъемлемой частью инвентаризации. Обрамленные двухмерные экспонаты необходимо фотографировать в вертикальном положении, для чего их можно поместить на мольберт или блоки с мягкой подложкой или приставить к стене, если они очень крупные. Линзы камеры должны быть параллельными лицевой поверхности экспоната, и экспонаты должны занять как можно больше пространства в видоискателе. Двухмерные экспонаты, которые не имеют жесткой подставки, должны быть уложены горизонтально, а камера должна быть установлена над ними для произведения снимков. Это легче всего выполнить при помощи фоторепродукционного станка, но можно использовать треножник, если его наклонить к столу так, чтобы линзы были параллельны лицевой поверхности экспоната. Трехмерные экспонаты требуют наличия фона с гладкой поверхностью, который контрастирует с экспонатом, но не отвлекает от него. Небольшие экспонаты можно установить на прочный стол, а крупные могут быть поставлены на пол на чистую застеленную поверхность.

Возможно, потребуется сделать несколько снимков в различных ракурсах, чтобы полностью отразить ассиметричный экспонат. Может потребоваться специальное освещение, и в таком случае свет необходимо установить так, чтобы наилучшим образом показать форму, текстуру и контуры экспоната.

#### *Страхование*

Страхование коллекция обычно рассматривается как неотъемлемая часть управления рисками. Термин “управление рисками” используется для описания процесса снижения вероятности повреждения или утери коллекций путем исключения или, по крайней мере, минимизации факторов риска. Страхование не является заменой неудовлетворительного управления коллекциями. Уникальные экспонаты невосстановимы, но страхование может обеспечить определенную денежную компенсацию в неудачных случаях

повреждения или утраты экспонатов и коллекций. В тех случаях, когда страхование разрешено (см. ниже), цель приобретаемой страховки заключается в обеспечении денежной компенсации, достаточной для восстановления или замены коллекций в случае их повреждения или утраты. Условия страхования значительно варьируют в зависимости от того, какой экспонат страхуется, от каких рисков, где и при каких обстоятельствах применяется страхование, и каким образом рассматриваются иски. Поэтому коллекции необходимо регулярно оценивать с точки зрения стоимости их восстановления или других денежных выражений, чтобы музей имел текущую таблицу страховой стоимости. (По условиям большинства договоров страхования, если коллекции оценены ниже действительной стоимости, страховщик будет обязан оплатить только эквивалентную процентную долю страхового иска. Например, если коллекции застрахованы музеем на сумму только 50% их действительной рыночной стоимости, страховщик заплатит только половину суммы иска о возмещении ущерба или утери в отношении, возможно, одного экспоната). Страховые и другие оценочные документы должны постоянно обновляться и, естественно, храниться в безопасном месте с ограниченным доступом.

Однако политика и практика страхования в различных странах и, естественно, в различных музеях одной страны могут значительно различаться. В большинстве стран коллекции национальных государственных музеев не страхуются, вместо страховки обычно предлагается правительственная гарантия возмещения потери или убытка владельцам коллекций, предоставленных в кратковременное или долговременное пользование национальным музеям и, возможно, другим публичным музеям. В случаях, когда допускается коммерческое страхование, музей должен тщательно оценить свои страховые требования. Независимый страховой агент, являющийся экспертом в области изящных искусств (обычно именуемый “страховым брокером”), сможет подобрать вид страхования, оптимальный для требований музея, и получить конкурентные предложения от различных страховых компаний.

### *Консервация коллекций*

Превентивная консервация является предметом обсуждения другой главы, но необходимо отметить, что она является важным аспектом управления коллекциями. Вопрос сохранения коллекций должен лежать в основе всей работы музея и должен входить в постоянные обязанности каждого сотрудника музея. Кроме того, коллекции необходимо регулярно осматривать, чтобы определить, нуждается ли экспонат или коллекция во внимании консерватора.

### *Готовность к чрезвычайным ситуациям*

Готовность к чрезвычайным ситуациям и реагирование на них также являются очень важной частью процесса управления коллекциями. Они подробно обсуждаются в главе “Безопасность музея”.

Но следует отметить, что цель должна заключаться в том, чтобы меры обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям в максимальной степени могли предотвратить их, будь то стихийные бедствия, гражданские бедствия, такие как пожар, или воздействия вооруженных конфликтов, но не вести к утере или серьезному повреждению музейных коллекций. Необходимые меры по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям включают в себя оценку риска, правильное планирование и проектирование зданий, мебели, оборудования и систем, а также регулярный осмотр и профилактическое техобслуживание здания и систем. Эффективная готовность к бедствиям должна основываться на письменном плане, который необходимо испытывать и оценивать как минимум один раз в год и который должен включать в себя меры, принимаемые до, во время и после чрезвычайной ситуации.

### **Публичный доступ к коллекциям**

#### *Безопасность*

Вопрос безопасности детально обсуждается в главе “Безопасность музея”. Однако вопрос физического доступа к коллекциям представляет собой аспект безопасности, который необходимо включить в политику управления коллекциями.

#### **Окно 6: Вопросы безопасности, которые необходимо охватить в политике управления коллекциями**

- 1 Физический доступ к коллекциям, даже для персонала, должен ограничиваться запираемым и охраняемым помещением и контролируемым входом.
- 2 Персонал, отвечающий за отдельные экспонаты коллекции или место хранения, будет контролировать доступ как для других сотрудников, так и для посетителей.
- 3 Необходимо регистрировать персонал, имеющий доступ к коллекциям.
- 4 Необходимо регистрировать всех посетителей, допущенных к местам хранения коллекций и другим охраняемым местам музея.
- 5 Доступ для исследования предоставляется на основе одобренного проекта исследования, и все визиты должны быть должным образом зарегистрированы в конце срока заимствования.

#### *Экспозиционно-выставочные помещения*

Существуют несколько типов музейных выставок. Это могут быть кратковременные или долговременные выставки коллекционных предметов музея, выставки, демонстрирующие экспонаты, полученные во временное пользование у других учреждений, или передвижные выставки. Все выставки, за исключением гостящих или других типов временных выставок, демонстрируют экспонаты из музейных коллекций, поэтому к экспонатам, находящимся в выставочных галереях, применяются такие же утвержденные процедуры управления коллекциями, которые применяются к предметам, находящимся в музейных хранилищах.

Перемещение экспонатов из безопасных хранилищ в выставочные галереи подвергает коллекции различным дополнительным рискам. Риски безопасности включают в себя кражу, вандализм и несанкционированное обращение, в то время как общие риски сохранности включают в себя толчки и колебания, опасные опоры и основания, атмосферные загрязнители, колебания условий внешней среды, свет, насекомые-вредители и другие природные факторы. Определенную проблему вызывает контроль рекомендуемых безопасных уровней видимого излучения, ультрафиолетового излучения, температуры и относительной влажности и атмосферных загрязнителей (см. главу “Хранение и консервация

коллекций”). Большое количество посетителей излучают тепло тела, увеличивают влажность и загрязняют воздух в галереях, в то время как освещение, являющееся достаточно ярким, чтобы удобно можно было удобно рассмотреть экспонаты, может вызвать долговременное повреждение экспонатов, которые особенно чувствительны к свету, таких как текстильные изделия, исторические костюмы, картины и рисунки, выполненные акварельными красками.

Правильное планирование и монтаж выставки, обеспечение безопасности и использование подходящих материалов будут способствовать поддержанию контролируемой среды для защиты коллекций. Способы и методы достижения контролируемой среды обсуждаются в одной из следующих глав.

#### *Мониторинг коллекций на выставках*

Выставочные галереи необходимо регулярно осматривать на предмет повреждения или утраты выставочных экспонатов. Условия внешней среды регулируются различными способами при помощи различных механических и ручных систем, поэтому выставочные галереи необходимо инспектировать для того, чтобы убедиться в эффективной работе систем контроля внешней среды. Способы и методы мониторинга внешней среды обсуждаются в деталях в одной из следующих глав.

#### *Специализированные выставочные материалы*

Материалы, являющиеся безопасными для хранения коллекционных предметов, также безопасны для использования на выставках. Многие материалы, используемые для монтажа экспонатов, не обладают архивным качеством по своему составу, но применяются из-за других своих хороших характеристик и низкой стоимости. В таких ситуациях можно использовать защитные изолирующие материалы архивного качества.

#### *Упаковка и транспортировка*

У музея иногда возникает необходимость упаковки и отправки музейных коллекций в другие учреждения. Такие действия являются даже еще более рискованными для коллекций, чем переноска, поэтому соответствующее решение необходимо принимать после тщательного

рассмотрения. Методы упаковки и транспортировки выбираются в зависимости от специфики транспортируемого экспоната, и перевозить можно только стойкие и прочные экспонаты из-за повышенного риска повреждения. Упаковочные материалы защищают экспонат от всех разумно ожидаемых рисков, связанных с конкретным методом транспортировки. Материалы, используемые при хранении коллекций, являются подходящими упаковочными материалами для транспортировки. В зависимости от индивидуальных особенностей экспоната могут использоваться амортизирующие материалы, но материалы, непосредственно соприкасающиеся с экспонатами, должны иметь архивное качество.

Выбранный метод транспортировки должен обеспечить оптимальную защиту экспонатов и кратчайшее время в пути. Обычно музейные экспонаты транспортируются по автодороге или воздушным путем. Железнодорожный транспорт используется реже из-за толчков и колебаний, сопутствующих этому методу транспортировки. Очень крупные и прочные экспонаты иногда транспортируются по морю, но зачастую период транспортировки очень длительный и в его период чрезвычайно сложно обеспечить долговременное управление микроклиматом в транспортном контейнере. Транспортные компании, имеющие опыт транспортировки музейных коллекций, могут оказать неоценимую помощь при планировании транспортировки коллекций.

#### *Предложения по политике транспортировки*

Экспонаты тщательно оцениваются на прочность и устойчивость до отгрузки. Можно транспортировать только прочные и устойчивые экспонаты.

Необходимо установить уполномоченный орган, который принимает решение о транспортировке.

#### *Предложения по процедуре транспортировки*

Выбор метода транспортировки зависит от специфики экспоната, расстояния и запланированного времени в пути.

Выбор упаковочного материала зависит от выбранного метода транспортировки и требований по сохранности экспоната.

### **Исследование коллекций**

#### *Исследование*

Исследование музейных коллекций и публикация полученных результатов обеспечивают определенный доступ к коллекциям, и позволяют музеям выполнить свои задачи и достигать цели просвещения и интерпретации. Благодаря исследованиям специализированная информация предоставляется различным заинтересованным сторонам и обеспечивается основа для планирования выставок и образовательных программ. Все музейные исследования должны быть легальными, этическими, проводиться в соответствии с академическим стандартами и в поддержку задач музея.

#### *Сбор коллекций на местах*

В тех случаях, когда музеи осуществляют сбор коллекций в местах проведения полевых работ, такой сбор должен осуществляться в соответствии с законами и договорами и должен придерживаться академических стандартов. Он также должен учитывать потребности и пожелания местного населения.

#### *Собственные исследования*

Исследования, осуществляемые персоналом музея, должны соотноситься с задачами и масштабом музея. Исследования должны соответствовать академическим стандартам. Исследования коллекций персоналом музея должны выполняться в музее. Не допускается выносить коллекционные предметы из музея.

#### *Приглашенные специалисты*

Музеи должны иметь утвержденные правила в отношении приглашенных специалистов и исследователей с точки зрения безопасности, обращения с коллекциями и обеспечения доступа к ним. Музеи должны поощрять использование своих коллекций исследователями при одновременном обеспечении сохранности, защиты и безопасного обращения с ними во время исследования.

#### *Деструктивный анализ*

Иногда для углубленного научного исследования требуется применить метод деструктивного анализа. Его следует применять только после тщательного рассмотрения. Необходимо потребовать представления

документа с изложением проблемы исследования для его оценки. Музей не отказывается от своего права собственности, экспонат не списывается, а неиспользованные части экспоната возвращаются музею. Полученная в ходе исследования информация служит заменой видеоизмененного или разрушенного экспоната.

#### *Предложения по политике в области исследования*

Научные исследования являются жизненно необходимыми для выполнения задач музея по просвещению и общественному служению. Поэтому персонал музея свободен в выборе предмета исследования, инициировании и проведении исследования, поиске необходимых ресурсов для проведения исследования и распространении результатов исследования в соответствующем порядке.

Все исследования проводятся в поддержку целей и задач музея.

#### *Частное коллекционирование*

Сотрудники музея часто имеют личные коллекции, собранные в результате собственной деятельности. Но, как указано в Кодексе этики ИКОМ, персонал не должен конкурировать со своими учреждениями в вопросах приобретения коллекций или коллекционировать те же предметы, которые коллекционирует музей. Это будет конфликтом интересов, потому что сотрудники будут использовать свои специализированные знания для личной выгоды, а не на благо музея. Любые отклонения от такого ограничения должны обсуждаться с руководством музея.

### **Заключение**

Сбор коллекций является одной из основных функций музея, и экспонаты, составляющие коллекцию, становятся одними из самых важных активов музея. Сохранение коллекций, уход за коллекциями и управление ими входят в обязанности музея по управлению доверительной собственностью и помогают музею выполнить поставленные цели и задачи. Правильное управление коллекциями позволяет достичь цели сохранения и ухода. Принятие и реализация политики и практики управления коллекциями, рекомендуемых в этой главе, обеспечат прочную основу для реализации различных стратегий управления музеем.

# Учет и документация

*Эндрю Робертс*

Бывший глава отдела информационных ресурсов, Лондонский музей

## **Введение**

Достоверная и доступная документация является необходимым ресурсом для управления коллекциями, исследования и общественного служения. В данной главе находит дальнейшее развитие концепция, изложенная в главе “Управление коллекциями”, через предоставление практических рекомендаций по процедурам документирования, включая регистрацию, инвентаризацию и каталогизацию. В главе описываются рукописные и компьютерные системы и web-доступ к информации. Методические рекомендации основаны на общепринятых стандартах.

## **Приобретения, долгосрочное временное хранение и регистрация новых поступлений**

Регистрация новых поступлений помогает объединить постоянные приобретения и долгосрочные поступления во временное хранение с музейными коллекциями (см. главу “Управление коллекциями”) (Buck and Gilmore, 1998; Holm, 1998; International Council for Museums, International Committee for Documentation, 1993). Регистрация новых поступлений является ключевым этапом процесса документирования коллекций, фиксации законных доказательств права собственности на предметы коллекции и отправная точка для полной каталогизации отдельных предметов.

Музей должен разработать порядок, по которому предложения по предполагаемым приобретениям и долгосрочным поступлениям во временное хранение предлагаются для одобрения внутренней комиссии, и решения по ним не принимаются отдельным сотрудником. Когда музеем становится известно о приобретении или поступлении на временное хранение, он должен создать досье с информацией о владельце и экспонатах. Это досье должно включать сводную таблицу, содержащую данные об источнике, общие сведения об экспонатах, их значение для музея,

предлагаемый метод приобретения (например, дар, покупка, раскопки), оценку соответствия предложения коллекционной политике музея, рекомендации хранителя и других специалистов музея и решение комитета. Общие сведения об экспонатах должны включать в себя аутентификацию их происхождения и оценку состояния. Если возможно, музей должен сделать фотографии или цифровые снимки экспонатов.

Если приобретение одобряется, необходимо попросить владельца подписать юридически оформленный документ о передаче права собственности на экспонаты (передача “правового титула”). Подписанная копия такого документа должна затем включаться в досье в качестве необходимого подтверждения юридического статуса приобретения.

Если музей регулярно получает группы предметов, более эффективно рассматривать всю группу как одно приобретение, чем обрабатывать каждый предмет как отдельное поступление.

Этот подход обычно применяется к предметам археологии, истории и естествознания. В таких случаях все приобретенные экспонаты вносятся в одно досье, и вся группа получает общий инвентарный номер. Отдельным предметам внутри группы могут быть присвоены отдельные внутренние номера, которые представляют часть единого инвентарного номера или независимый инвентарный номер.

Если музей планируется стать хранилищем всех находок, собранных во время раскопок, он должен обсудить с авторами раскопок единый подход к нумерации. Можно в самом начале присвоить инвентарный номер всему месту раскопок, который затем будет использоваться в системе полевой регистрации. Это позволит музею избежать изменения учетных обозначений и маркировки отдельных экспонатов и поможет включить коллекции и документы по раскопкам в музейные списки.

Образец книги поступлений (воспроизведено из книги Холма, 1998, с разрешения MDA).

The completion of each page for persons with overall responsibility for the collection should sign and date the page to certify it as a record.

**Entry number**  
Allows easy cross-reference to the original entry form if required.

**Received from**  
The name and address of the previous owner (i.e. the donor, vendor, etc.).

**Brief description**  
This should include the object name and a short description which should be the minimum necessary to adequately identify each item. A detailed description can be noted on the catalogue record for the item. Where there are several items listed under a single accession number, each name and description can be prefixed with an item number (see Chapter 12).

**Initial storage location**  
Note where the item is to be stored after completion of the accession record. This entry should not be altered if the item is subsequently moved. A semi-dynamic system for coping with location changes should be available (see Chapter 10).

**Page number**  
Register pages should be numbered to make the removal or loss of a page easier to detect.

**Accession number**  
Some museums allocate a single number to cover several items received together as a group, others give each item a separate accession number (see Chapter 12).

**Date received or accessioned**  
In the past, the date of entry was often entered here. In the case of non-acquisition, this date will be recorded on the entry form or it is better to use this column for the date of formal accessioning.

**Method of receipt**  
The way in which this accession was acquired (e.g. gift, purchase, request, transfer, exchange, etc.).

**Historical information**  
This should be kept to a minimum. A detailed history can be noted on the catalogue record for each item.

**Explanatory notes**  
If necessary, the 'action notes' column can be used for other annotations. These might also use other retrospective documentation work, for example.

**Action taken**  
Record any significant subsequent actions such as loss, disposal, re-accessioning as part of a retrospective documentation project, or major alterations to the appearance of the object.

| Accession number | Date received or accessioned | Received from | Brief description  | Initial storage location | Page number |
|------------------|------------------------------|---------------|--|--------------------------|-------------|
| 1997             | 1997.12.20                   | Mr. A. Brown  | 1. Blue porcelain vase with floral design<br>2. Small white porcelain figurine | Gallery 10               | 97          |
| 1998             | 1998.01.15                   | Mr. J. Smith  | 1. Silver vase<br>2. Silver bowl   | Gallery 10               |             |
| 1999             | 1999.03.10                   | Mr. T. Green  | 1. Blue and white porcelain vase<br>2. Small white porcelain figurine          | Gallery 10               |             |



Это будет нецелесообразным в случаях, когда некоторые из находок, собранные в ходе раскопок, остаются у автора раскопок или передаются нескольким музеям, потому что тогда потребуются два порядка учетных обозначений.

Помимо досье отдельных поступлений, музей должен вести книгу поступлений с контрольным перечнем всех приобретений. Она должна быть из бумаги архивного качества в твердом переплете; иметь графы для написания инвентарного номера, даты, источника, метода, краткого описания группы, количества предметов, составляющих группу, имени хранителя музея. Эта книга должна храниться в безопасном месте, например, нескороаемом сейфе, а копия, если возможно, вне музея.

При принятии коллекций на долгосрочное временное хранение музей должен записать причину приема и продолжительность договора о временном хранении. Многие музеи соглашаются принимать предметы на долгосрочное временное хранение только для экспозиций или длительного исследования из-за необходимости тщательного ухода за экспонатами. При приеме на временное хранение необходимо составить договор, который после подписания следует оставить на хранение. Предметам, принимаемым на временное хранение, следует присваивать специальные учетные обозначения.

Упражнение: используйте методические рекомендации по регистрации новых поступлений в качестве основы для составления сводной таблицы поступлений, формы передачи правового титула и книги поступлений.

### **Инвентаризация и каталогизация**

Вторым этапом музейной системы документации является разработка и использование информации об отдельных экспонатах коллекции. Музей должен вести записи о каждом коллекционном предмете и продолжать пополнять эти записи по мере исследования и использования экспонатов. Эти записи могут использоваться как основа для исследования,

обеспечения публичного доступа, показа, обучения, пополнения коллекций, управления коллекциями и безопасности.

Чтобы быть в состоянии выполнять такой широкий спектр задач, записи должны иметь последовательную структуру и быть разделены на поля, каждое из которых несет конкретную информацию. В Таблице 1 кратко изложены рекомендуемые поля каталога, детали которого представлены в Приложении. Музею рекомендуется принять методические указания, изложенные в данной главе, в качестве основы для внутренней инструкции по инвентаризации и каталогизации, а также определить поля для описания предметов коллекции.

Поля для инвентаризации и каталогизации в Таблице 1 основаны на идеях, разработанных при выполнении пяти проектов и реализованных многими музеями мира. Общий подход основывается на Справочнике стандартов AFRICOM, разработанном ИКОМ и Координационным комитетом AFRICOM для использования музеями стран Африки. Он включает в себя 50 полей, разбитых на четыре основные группы (управление экспонатом, описание экспоната, история экспоната и документация экспоната) (графа 3 в таблице). Справочник опубликован на английском, французском и арабском языках (International Council for Museums, 1996 и 1997) и использовался как основа для учебных пособий.

Стандарт AFRICOM основан на методических указаниях Международного комитета по документации ИКОМ (CIDOC) (International Council for Museums, International Committee for Documentation, 1995) (графа 4). Третьей моделью является стандарт SPECTRUM, разработанный Ассоциацией музейной документации Великобритании (MDA) и являющийся объемной публикацией (Museum Documentation Association, 1997; Asby, McKenna and Stiff, 2001). Ассоциация по музейной документации также выпустила справочник по каталогизации, в котором объединены основные поля описания предмета (Holm, 2002) (графа 5). Четвертым стандартом является Паспорт экспоната, разработанный в качестве

специального указателя наиболее ценной информации в случае кражи экспоната (см. главу “Незаконная торговля”) (Thornes, 1999) (графа 6). Последним стандартом является “Дублинское ядро” (Dublin Core, DC), который был разработан в качестве средства поиска информационных ресурсов в Интернете (Dublin Core, 2004) (графа 7).

Для получения более детальной информации можно обратиться к опубликованным версиям этих пяти стандартов. Полный текст англо-французской версии Справочника AFRICOM, а также стандартов CIDOC и Паспорта экспоната можно найти в Интернете (см. ссылки).

#### *Информационные поля для инвентаризации и каталогизации*

Поля в Таблице 1 соответствуют основным тематическим разделам музейных коллекций, включая коллекции археологии, памятников древности, этнологии, изобразительного и декоративного искусства, костюмов, истории и естествознания. Независимо от тематики коллекции, описание должно содержать ряд основных данных, таких как номер экспоната и наименование экспоната (графа 2 в Таблице 1). Другие поля в равной степени важны для отдельных тематических разделов, например, поле “Титул” для коллекций произведений искусства, поле “Дата/период изготовления” для археологических коллекций и поле “Видовое название” для коллекций естественной истории.

Несколько из этих полей особенно важны для управления коллекциями и обеспечения безопасности, например, номер экспоната, текущее местоположение и отличительные признаки. Другие поля важны для исследований и общественного доступа, такие как производитель/изготовитель и дата/период изготовления. Выбранные музеем поля зависят от профиля музея, а также от того, служит ли музей в основном целям исследования или общественного пользования.

Основная “опись” коллекции состоит из записей, включающих ключевые и тематические поля. Для произведений искусства и археологических экспонатов,

инвентарные поля показаны в графах “Ядро” и “Паспорт экспоната” в Таблице 1 (см. главу “Незаконная торговля”). Один из подходов состоит в создании описи и отдельного более полного каталога. Но эффективнее рассмотреть концепцию создания единого информационного ресурса, который будет служить всем целям, указанным выше. Информация описи является главным приоритетом. Она должна включать фотографию или цифровое изображение экспоната.

#### *Синтаксис и терминология*

Наряду со стандартным набором полей музею важно принять последовательный синтаксис и терминологию для введения данных в эти поля. Правила синтаксиса определяют структурирование информации в поле. Правила терминологии определяют лексику, которую разрешается использовать в поле. Решения, принятые музеем в отношении синтаксиса и терминологии, должны быть включены во внутреннюю инструкцию по каталогизации.

Одним из примеров синтаксического контроля является стиль, используемый для записи личных имен и названий организаций. Музейные записи богаты именами (коллекционеры, изготовители, доноры, хранители и т.д.), которые могут состоять из ряда элементов, поэтому важно придерживаться единого подхода. Если музей не установил правила записи личных имен, возможно, будет полезным изучить подход, используемый крупнейшими библиотеками в стране, сравнимый с Англо-американскими правилами каталогизации (AACR), которые широко применяются в англоязычных странах.

При стандартном подходе для личных имен, написанных латинским алфавитом, на первое место ставится фамилия, затем после запятой инициалы или имя (например, “Smith, John”). Названия организаций должны писаться в стиле, используемом организацией, и слова не должны переставляться местами (например, “H.J. Heinz Company Ltd”).

Для личных имен, написанных арабским алфавитом, руководство AACR рекомендует, что в том случае, если личное имя содержит фамилию или элемент,

сравнимый с фамилией, следует использовать эту часть имени в качестве первичных вводных данных. Если имя не содержит фамилии или элемента, сравнимого с фамилией, следует использовать элемент или сочетание элементов, по которым данное лицо известно лучше всего, в качестве первичных вводных данных. Затем первичные вводные данные должны помещаться в начале имени, после которых следуют другие элементы (например, “Малик ибн Анас”). Используйте запятую после первичных вводных данных, если только они не являются первой частью имени (например, “Садр аль-Дин аль-Ктинауи, Мухаммад ибн Исхак”).

Другим примером контроля синтаксиса является порядок написания дат, для которого стандарт AFRICOM использует следующий стиль: год/месяц/день (например, “2004/08/24”). Третьим примером является порядок записи данных, определяющих место производства или место сбора, при котором предпочтение отдается общему порядку последовательности (например, “Эйфелева башня, Марсово поле, Париж, Франция”).

Возможно, потребуется включить два или более отличительных вводных элемента в отдельные поля, такие как имена двух производителей, принимавших участие на различных этапах производства предмета, или различные материалы, входящие в состав сложного предмета. Музей должен принять последовательный подход для разделения таких вводных элементов друг от друга, такой как, например, использование точки с запятой между различными вводными элементами (например, “золото; серебро”).

Стандарт AFRICOM также включает в себя полезные примеры использования терминологии для отдельных информационных полей в английской, французской и арабской редакциях (International Council of Museums, 1996 и 1997). Они включают в себя перечни терминов для описания материала и методики.

Описание информационных полей для записи данных о методе приобретения и даты приобретения, взятое из приложения.

Метод приобретения (основное поле).  
Метод, которым предмет был приобретен.  
Примеры: “раскопки”, “дар”, “покупка”, “неизвестно”.  
Справочник AFRICOM (поле 1.5) содержит в себе перечень терминов.

Дата приобретения (основное поле).  
Дата, когда предмет был приобретен.  
Пример: “2004/08/24”.

Упражнение: используйте руководство по учету и каталогизации в качестве основы для составления внутренней инструкции по учету с решениями в отношении информационных полей, контроля над синтаксисом и терминологией, которые будут использоваться музеем.

#### **Учетные обозначения, подписание и маркировка предметов**

Важно, чтобы каждому предмету присваивался индивидуальный регистрационный номер, который необходимо либо указать на ярлыке, сопровождающем предмет, либо написать на самом предмете (International Council of Museums, International Committee on Documentation, 1994). Номер предмета обеспечивает связь между предметом и его документацией, и может быть бесценным признаком, если предмет похищен или перемещен.

Если музей использует групповые инвентарные номера, то номер предмета может представлять составную часть группового номера или быть независимым от группового номера. Если музей присваивает предмету индивидуальный инвентарный номер, то номер предмета будет совпадать с инвентарным номером. Номер должен быть уникальным в рамках всего музея: если одинаковые номера используются двумя или более отделами или для двух или более коллекций, то необходимо перед каждым номером ставить

Пример перечня терминов для описания материалов  
(воспроизведено по материалам International Council of Museum,  
1996, с разрешения ИКОМ)

**Материал животного происхождения / Material of animal origin**

окаменелость животного происхождения/animal amber  
кость/bone  
коралл/coral  
яичная скорлупа/ egg shell  
перо/feather  
кишки/gut  
шерсть/hair  
рог/horn  
слоновая кость /ivory  
перламутр /mother of pearl  
чешуя/scale  
морская ракушка/sea shell  
шелк/silk  
сухожилие/sinew  
коже (не дубленая) /skin (not tanned)  
зуб/tooth  
черепаший панцирь/tortoise shell  
воск/wax  
шерсть/wool

**Материал растительного происхождения /Material of vegetable origin**

Янтарь, смола/amber  
бамбук /bamboo  
кора древесная/bark  
бутылочная тыква /calabash  
зерно/corn  
хлопок/cotton  
навоз /dung  
цветок/flower  
плод/fruit  
трава/grass  
лист/leaf  
просо /millet  
орех/nut  
бумага/paper  
арахис /peanut  
корень/root  
волокно пальмы рафия/raphia  
камыш/reed  
смола /resin  
каучук /rubber  
тростник /rush  
семена/seeds  
солома /straw  
шип растения/thorn  
растительное волокно /vegetal fibers  
древесина/wood

**Материал неорганического происхождения /Material of inorganic origin**

**Металл/Metal:**  
алюминий /aluminum  
медь (и сплавы) /copper (and alloys)  
золото и железо (и сплавы)/gold or iron (and alloys)  
свинец /lead  
металл (неопределенный) /non identified metal  
серебро/silver  
олово /tin  
цинк /zinc

**Камни/Stones:**

алебастр/alabaster  
кремь /flint  
гранит/granite  
гипс/gypsum  
окаменелость/lapidolite  
лава/lava  
известняк /limestone  
мрамор /marble  
песчаник /sandstone  
аспидный сланец /schist  
змеевик /serpentine  
сланец /slate  
мыльный камень/soap-stone  
камень (недрагоценный и неопределяемый)/stone (not precious and unidentified)

**Драгоценный и полудрагоценный камни/Precious and semi-precious stone**

агат/agate  
аметист/amethyst  
арагонит/aragonite  
сердолик /cornelian  
алмаз/diamond  
изумруд/emerald  
гематит /hematite  
яшма /jasper  
малахит /malachite  
обсидиан /obsidian  
камень (драгоценный и неопределяемый) /precious stone (unidentified)  
кварц /quartz  
рубин /ruby  
сапфир /sapphire  
турмалин /tourmaline

буквенный код, чтобы весь номер целиком был уникальным.

В отношении предметов, полученных в результате раскопок, музей должен решить, можно ли использовать номер, присвоенный предмету во время раскопок, или присвоить предмету отдельный номер. Если договориться об общем методе нумерации с автором раскопок, то это избавит от необходимости повторной нумерации и маркировки предметов и будет способствовать включению документов по раскопкам в музейные учетные документы. Если это невозможно, то первоначальный номер предмета, присвоенный во время раскопок, должен быть записан в музейную учетную документацию.

Если предмет состоит из двух или более частей, необходимо прикрепить ярлык или маркировать каждую часть на тот случай, если они будут разделены, например, во время выставок или реставрации. Частям могут присваиваться отдельные номера путем добавления дополнительного обозначений к номеру предмета (например, путем добавления буквенных приставок).

См. главу “Управление коллекциями” для ознакомления с руководством по проставлению учетных обозначений и маркировке предметов.

**Контроль над местом хранения и перемещением**

Необходимо тщательно отслеживать все изменения места хранения предмета, чтобы быстро определить местоположение предмета и свести к минимуму вероятность ситуации, когда музей не будет знать о перемещении или краже предмета.

Рекомендуется включать в каталог информационные поля для фиксации постоянного и текущего мест хранения. Под постоянным местом хранения понимается основное долгосрочное место хранения предмета, например, хранилище или выставочный зал. Текущее место хранения означает место, где предмет находится в настоящее время, такое как помещение лаборатории реставрации или временное хранение в другом музее. Данные о текущем месте хранения должны обновляться при перемещении предмета,

**Таблица 1.** Рекомендуемые поля для каталога и взаимосвязь с другими руководствами

| Поле  | Основное | AFRICOM   | CIDOC | MDA | Паспорт предмета | Дублинское ядро |
|---|----------|-----------|-------|-----|------------------|-----------------|
| <b>Учет предмета</b>                          |          |           |       |     |                  |                 |
| Наименование музея                            | X        | 1.3       | X     | X   |                  | X               |
| Номер предмета                                | X        | 1.4       | X     | X   |                  | X               |
| Инвентарный номер                             | X        |           |       |     |                  |                 |
| Метод приобретения                            | X        | 1.5       | X     | X   |                  |                 |
| Дата приобретения                             | X        | 1.6       | X     | X   |                  |                 |
| Источник приобретения                         | X        | 1.7       | X     | X   |                  |                 |
| Постоянное место хранения                     | X        | 1.8       | X     | X   |                  |                 |
| Текущее место хранения                        | X        |           | X     | X   |                  |                 |
| Дата перемещения на текущее место хранения    | X        |           | X     | X   |                  |                 |
| Причина перемещения на текущее место хранения |          |           |       |     |                  |                 |
| Лицо, переместившее предмет                   |          |           |       |     |                  |                 |
| Метод реставрации                             |          |           |       | X   |                  |                 |
| Дата реставрации                              |          |           |       | X   |                  |                 |
| Реставратор                                   |          |           |       | X   |                  |                 |
| Регистрационный номер реставрации             |          |           |       | X   |                  |                 |
| Метод исключения/передачи                     |          |           | X     |     |                  |                 |
| Дата передачи                                 |          |           | X     |     |                  |                 |
| Получатель при передаче                       |          |           | X     |     |                  |                 |
| <b>Описание предмета</b>                      |          |           |       |     |                  |                 |
| Физическое описание                           |          | 2.17      | X     | X   |                  | X               |
| Отличительные признаки                        |          | 2.17      |       |     | X                |                 |
| Коррелирующий номер изображения               |          | 2.1       | X     | X   | X                |                 |
| Наименование предмета/общее наименование      | X        | 2.9/2.10  | X     | X   | X                | X               |
| Местное наименование                          |          | 2.11/2.12 |       |     |                  |                 |
| Титул   |          | 2.13      | X     | X   | X                | X               |
| Видовое название                              |          | 2.8       | X     | X   |                  | X               |
| Категория по форме или функции                |          | 2.2       |       |     | X                |                 |
| Категория по технологии                       |          | 2.3       |       |     |                  |                 |
| Материал                                      | X        | 2.14      | X     |     | X                |                 |
| Технология                                    |          | 2.15      | X     | X   | X                |                 |
| Размеры                                       | X        | 2.16      | X     | X   |                  |                 |

Таблица 1. продолжение

| Поле                              | Основное | AFRICOM   | CIDOC | MDA | Паспорт предмета | Дублинское ядро |
|-----------------------------------|----------|-----------|-------|-----|------------------|-----------------|
| Форма образца                     |          | 2.4       |       |     |                  |                 |
| Часть тела                        |          | 2.5       |       |     |                  |                 |
| Пол                               |          | 2.6       |       |     |                  |                 |
| Возраст или период                |          | 2.7       |       |     |                  |                 |
| Содержание/тема                   |          | 2.18      | X     | X   | X                |                 |
| Тип надписи/ маркировки           |          |           | X     |     |                  |                 |
| Метод надписи                     |          |           | X     |     |                  |                 |
| Место надписи                     |          |           | X     |     |                  |                 |
| Транскрипция надписи              |          |           | X     |     |                  |                 |
| Перевод надписи                   |          |           | X     |     |                  |                 |
| Описание надписи                  |          | 2.19      | X     |     | X                |                 |
| Оценка состояния сохранности      |          | 2.20      | X     |     |                  |                 |
| Дата оценки состояния сохранности |          |           | X     |     |                  |                 |
| История                           |          |           |       |     |                  |                 |
| Исторические комментарии          |          | 3.26      |       |     |                  |                 |
| Производитель/изготовитель        |          | 3.1/3.3   | X     | X   | X                | X               |
| Место производства                |          | 3.2       | X     | X   |                  | X               |
| Период/дата производства          |          | 3.4/3.5   | X     | X   | X                |                 |
| Пользователь                      |          | 3.8       | X     | X   |                  |                 |
| Место использования               |          | 3.9       | X     | X   |                  | X               |
| Период/дата использования         |          | 3.11      | X     | X   |                  |                 |
| Место сбора или раскопок          |          | 3.12      | X     | X   |                  |                 |
| Наименование места                |          | 3.15      |       | X   |                  |                 |
| Координаты места                  |          | 3.13      |       |     |                  |                 |
| Координаты предмета               |          | 3.14      |       |     |                  |                 |
| Тип места                         |          | 3.16      |       |     |                  |                 |
| Возраст/период признака           |          | 3.17/3.18 |       |     |                  |                 |
| Коллекционер/автор раскопок       |          | 3.21/3.22 | X     | X   |                  |                 |
| Дата сбора/раскопок               |          | 3.23      | X     | X   |                  |                 |
| Метод сбора/раскопок              |          | 3.24      | X     |     |                  |                 |
| Полевой номер сбора/раскопок      |          | 3.25      |       | X   |                  |                 |
| Документация                      |          |           |       |     |                  |                 |
| Ссылка на публикацию              |          | 4         | X     | X   |                  | X               |

необходимо указать дату, причину перемещения и ответственное лицо.

Музей должен следить, чтобы информация о месте хранения отдельного предмета или коллекции была засекречена. Она может быть использована преступникам, планирующим ограбление музея.

#### **Информация о реставрации и отчеты о состоянии сохранности**

Если предмет реставрировался, в каталог включают данные о реставрационных работах. Для подробной информации о реставрации создается отдельная папка документов, связанная с каталогом через систему нумерации отдела консервации.

При составлении отчета о состоянии сохранности предмета необходимо описать состояние предмета и указать дату его определения в записях каталога. Полный отчет о состоянии сохранности хранится в отдельной папке (см. главу “Управление коллекциями”).

Изображения и фотографии, сделанные в ходе реставрации и подготовке отчетов, должны храниться в музее. Их можно связать с каталожными записями о предмете.

#### **Продажа и снятие с учета**

Информацию о списании предмета необходимо включать в каталог. Следует сохранять общие записи каталога, чтобы музей имел свидетельства о судьбе предмета.

Как и в случае с новым приобретением, предложение о продаже или списании необходимо направлять во внутренний комитет для утверждения (см. главу “Управление коллекциями”).

#### **Регистрация, инвентаризация и каталогизация незаконченных работ**

Если музей не является вновь созданным учреждением, его персонал, вероятно, работает с существующими коллекциями с неполными записями и нерешенными проблемами, такими как трудности в обнаружении отдельных предметов и соотнесении их

с существующими записями. В дополнение к новым процедурам, возможно, потребуется завершить работы по ведению документации, чтобы упорядочить коллекцию и привести существующую документацию в соответствие стандартам.

Отправной точкой проекта по завершению незаконченных дел должен стать анализ истории и объема коллекции (Ashby, McKenna and Stiff, 2001). Он должен включать в себя описание основных групп экспонатов музея, характеристику инвентарных и каталожных записей и книг, оценку степени охвата информации, описание рукописных и компьютерных методов учета и т.д.

Если существуют крупные пробелы в записях и файлах, возможно, потребуется разработать новые или усовершенствовать учетные записи. Приоритетная задача - это создание универсального описания, которое охватит всю коллекцию целиком, сосредоточившись на информационных полях для инвентаризации. Более подробные данные могут быть дополнены позднее с течением времени, по мере накопления опыта персоналом и в ходе использования коллекции персоналом и исследователями. Если музею необходимо выполнить такую работу для значительной части коллекции, это может стать поводом для внедрения компьютерных прикладных программ и фотофиксации коллекции (см. ниже).

Работа по завершению работ, проводимых с опозданием, вероятно, будет включать в себя физический осмотр коллекций, находящихся в хранилищах и на выставках, проверку деталей существующих книг и записей, а также сверку двух наборов информации (Holm, 1998). В музеях с крупными коллекциями такая работа может потребовать много времени, но она необходима для установления контроля над коллекцией.

Работа в хранилищах должна состоять из систематических проверок каждого предмета, находящегося на хранении, и составления записей о предмете. Если у предмета нет разборчивого коллекционного номера, то его устанавливают с помощью имеющейся документации или, возможно,

предмету присваивают временный номер в надежде, что он будет заменен правильным номером позднее. Временный номер прикрепляется к предмету на ярлыке.

Кроме коллекционного номера описание должно включать описательные данные (например, наименование предмета, типовое определение или категория, правовой титул, материал и размеры) и текущее место хранения. Если позволяет время, необходимо добавить краткое описание физических характеристик предмета и описание его отличительных признаков, надписей или меток, а также описание состояния сохранности предмета. Кроме того, необходимо сделать один или более фотоснимков предмета, которые будут использоваться для внутренней ссылки и в качестве источника для исследователей и широкой публики.

Работа по составлению описания даже из такого базового набора данных может занять очень много времени, музей должен реально оценивать масштаб работы и ставить достижимые задачи с учетом имеющихся ресурсов. Возможно, лучше заполнить только некоторые информационные поля, чем пытаться записать данные в каждое из них. Желательно выполнить пробный проект, чтобы определить требуемое время и выработать оптимальную методологию. Важно установить наиболее эффективный ход работы по фотографированию предметов, включая, возможно, установку студийного оборудования в хранилище.

Имеющиеся в музее записи можно использовать как второй источник для завершения работ, проводимых с опозданием. Данные старых инвентарных книг или учетных карточек могут быть использованы для создания полного набора записей, соответствующих всем номерам предметов, независимо от того, найдены ли были предметы. Как только будет завершен осмотр предметов, необходимо сделать записи для обнаруженных предметов и прокомментировать их письменно. Такие документы должны храниться, чтобы при нахождении предметов, их можно было идентифицированы позднее.

Наряду с учетными записями, возможно, следует создать новые файлы учета. Если музей не уверен, являются ли те или иные коллекции частью музейного собрания или находятся на долгосрочном временном хранении, необходимо связаться с первоначальным владельцем для уточнения. Этот деликатный вопрос, поскольку есть риск, что владельцы могут потребовать вернуть предметы, но это является необходимым шагом для проверки статуса коллекции.

Упражнение: составьте отчет с кратким описанием истории коллекции и имеющейся информацией о коллекции.

Упражнение: разработайте план для завершения незаконченной работы по каталогизации отдельной коллекции.

#### **Каталогизация и поиск информации вручную и с помощью компьютера**

Информация может записываться в каталоги вручную или при помощи компьютерной системы. Выбранный метод зависит от опыта музея и его ресурсов.

Наиболее эффективным методом для ручной системы является разработка описаний с информационными полями, перечисленными в Таблице 1. Оригиналы этих записей - важный источник информации о коллекциях, они могут храниться в порядке коллекционных номеров. Если музей работает в нескольких тематических областях, желательно разработать специальные описания для предметов из каждого тематического раздела коллекции. Например, описание предмета из археологической коллекции может сосредоточиться на коллекционировании, а в описании произведения искусства основное внимание может уделяться изготовлению.

Если позволяют ресурсы, музей должен сделать дубликаты этих записей и хранить их с другом месте, например, зарубежном музее (см. главу “Незаконная торговля”). Музей также должен сохранять данные по



наиболее полезной и часто запрашиваемой информации, такой как текущее место хранения, наименование предмета, производитель, период/дата производства и место сбора.

Компьютерная система каталогизации хранит информацию и изображения о предметах в коллекции в более удобном формате, чем рукописная система (Holm, 1998; Holm, 2002; International Council of Museums, 1996). Компьютерная система должна включать основную базу данных, ввод данных и поисковые фильтры, устройства для производства печатных отчетов и передачи информации на другие системы, а также процедуры для резервирования базы данных. Система должна поддерживать эффективную каталогизацию и широкий диапазон поиска. Она также должна позволять музею хранить надежные копии его записей за пределами музея.

Одним из вариантов замены рукописных записей компьютерной системой является записывание информации непосредственно в базу данных. Альтернативным вариантом является использование компьютерной системы совместно с рукописными записями, которые обеспечивают основу для ввода информации в базу данных.

Кроме задач каталогизации компьютерная система может использоваться для управления коллекциями, например, инвентаризации, разработки выставок, контроль над местом хранения и выполнение реставрационных работ. Музей может с ее помощью предоставить публике и исследователям интерактивный доступ к информации в музее и через Интернет.

Основным шагом при внедрении компьютерной системы должен стать функциональный анализ требований музея. Он может быть построен на обзоре истории и объеме коллекций, резюмируя текущее

состояние информации и планов музея по развитию информационной ситуации. В ходе анализа необходимо установить потенциальное количество записей и степень полноты информации, которую планируется ввести в систему, потенциальное количество фотоснимков, объем работ для завершения незаконченной работы, приоритеты в области каталогизации, управления коллекциями и обеспечения общественного доступа, а также потенциальное количество пользователей (персонал, публика и исследователи). Такие данные позволят руководству музея принять решение о методе внедрения компьютерной системы.

После выполнения функционального анализа музей может принять решение о разработке новой компьютерной системы, используя навыки собственных сотрудников или привлекая агентство по программному обеспечению для внедрения системы управления базами данных общего назначения. В качестве альтернативы можно приобрести одну из компьютерных систем, которые были разработаны другими организациями и используются рядом других музеев, таких как Ассоциация музейной документации (MDA), Компьютерная сеть музеев и другие консультативные органы (см. параграф "Источники и ссылки" в данной главе). Продвинутые компьютерные системы поддерживают каталогизацию, управление коллекциями и общественный доступ. Если музей решит изучить компьютерные системы, разработанные другими организациями, результаты функционального анализа можно использовать для написания технического задания. Такое задание может быть направлено потенциальным поставщикам и стать основой их предложений, которые будут оцениваться музеем.

Управление музеем: практическое руководство  
Учет и документация

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Simple object name<br>dish   |  | Number of items<br>7  | Institution / Identity number<br>ANY7M : 1989.57 |   |
| Other object name  |  | Classification category equipment & technology:<br>jackets, ornaments, etc. & bags and dishes : 2.664 |  |   |
| Title  |  |   | Serial number                                    |   |
| <b>Brief summary</b><br>Small Aynsley ware dish (10.8 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'.<br>Maker's mark and pattern number 1325 7 on the underside.  |  |   |  |   |
| Maker/creator<br>Manufacturer : Aynsley, John and Sons Ltd ; designer : Jones, D.  |  |   | Date made<br>1950 -- 1960                        |   |
| Where made<br>Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & UK   |  |   | Method   |   |
| Associated people<br>owner : Fairhurst, Helen, Mrs   |  |   | Date associated<br>1960-1990                     |   |
| Associated places<br>Jasmine Terrace & Joyville & Midshire & UK  |  |   |  |   |
| How acquired<br>gift   | Acquired from<br>Fairhurst, Sarah Louise, Ms (14 Glenesk Road, Joyville, Midshire) |   |  | Date acquired<br>1.5.1989   |
| Entry form number<br>E 1074  | Home location / Date<br>cram : 1.5.1989  | Current location / Date<br>dec arts case 4 : 22.8.1989  | SIMPLE CASE<br>0 ribs                            |   |
| Physical description (e.g. material, colour, shape, inscriptions, etc.)<br><br>Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plums, hazel nuts) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 7 on the underside. |  |   |  |   |
| Size (L x H<br>dia 10.8 cm)  | Complete<br><input checked="" type="radio"/> N / 1                                 | Condition<br>very good 1.5.1989   |  |   |
| Conservation method  | By whom conserved  | Date conserved  | Ref. No.   |   |
| Notes, cross references, etc.<br>formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst<br><br>photo ref. : P326-P329 (b/w print)  |  |   |  | Drawing or Photo<br><br> |

Пример учетной карточки (воспроизведено из книги Holm, 2002, с разрешения MDA).

The screenshot displays a museum database entry for a 'Small circular dish'. The interface is organized into several sections:

- Identification:**
  - Inventory number: AN716 1800 51
  - Object name: Dish
  - Classification: eating equipment - tableware
  - Inventory description: Small circular dish (18.8 cm in diameter) with transfer printed blue design signed 'D. James'. Maker's mark and pattern number (325 / 1) on the underside.
- Physical description:**
  - Material: ceramic
  - Form: white
  - Dimensions: Height 18.8 cm, Diameter 18.8 cm
  - Condition: good
- Provenance:**
  - Origin: Japan
  - Manufacturer: Porcelain Works
  - Location: Stoke-on-Trent, Staffordshire, England
  - Date: 1960
- Location:**
  - Room: 1.5.1809
  - Case: 1.5.1809

At the top of the window, there are three separate input fields for 'Classification', 'Inventory number', and 'Object name'. A circular logo with a floral design and the characters '真真正正' is located in the upper right corner of the main window. At the bottom, there is a search bar with the text 'Inventory 325 P25' and a search button.

Пример экрана ввода данных на компьютере (воспроизведено из книги Holm, 2002, с разрешения MDA).

### Изображения

Фотографические изображения, цифровые изображения и научные чертежи коллекции являются ценным источником, для внутренней музейной работы, исследователей и публики. Например, их можно предъявить сотрудникам правоохранительных органов, служащим таможни и средствам массовой информации, если предмет похищен (см. главу “Незаконная торговля”). Их можно добавить в web, если коллекция демонстрируется в Интернете в интерактивном режиме. Желательно иметь общее изображение предмета и более детальные снимки его отличительных особенностей и надписей.

Цифровые изображения являются наиболее удобным источником, если у музея есть доступ к цифровым камерам и сканерам, а персонал умеет производить изображения высокого качества. Рекомендуется сделать основное архивное изображение и использовать его в качестве источника для миниатюрных и полноэкранных производных изображений. Основное архивное изображение можно хранить в автономном устройстве хранения данных, а меньшие по размеру производные файлы можно сохранить в режиме он-лайн. Для архивных изображений предпочтителен формат TIFF, а для контрольных изображений – формат JPEG.

Если в музее имеются обычные фотографии, рекомендуется сделать их цифровые копии и использовать наряду со цифровыми снимками. Если третья сторона имеет фотоснимки музейной коллекции, такие как отчет о результатах раскопок или публикации, они также могут стать потенциальными источниками. Как отмечалось выше, проект завершения незаконченных работ является идеальной возможностью для производства и накопления цифровых изображений. Кроме того, важно включить работу по фотофиксации в повседневную работу по инвентаризации и каталогизации.

Если музей использует компьютерную систему каталогизации, необходимо обеспечить соотнесение производимых изображений с записями, чтобы миниатюрные изображения отображались как часть учетных записей. Ссылочный номер изображения обеспечивает связь между изображением и учетной



Примеры учетной записи и контрольного изображения в Web-каталоге: Лондонский музей, коллекция керамики и стекла, запись A27744, [www.museumoflondon.org.uk/ceramics](http://www.museumoflondon.org.uk/ceramics) (воспроизведено с разрешения Лондонского музея).

### Доступ к информации о коллекции через Интернет

Если музей использует компьютерную документацию и цифровые изображения, это дает ему возможность обеспечить доступ к информации о своих коллекциях через Интернет. В зависимости от технических средств и практического опыта у музея это можно осуществить, предоставив доступ в режиме реального времени через модуль открытого доступа в системе каталогизации музея или копируя информацию внутренней системы в отдельное приложение в Интернете. Технические требования могут быть оценены параллельно с изучением компьютерной системы.

Главной задачей при рассмотрении возможности использования Интернета является определение потенциальных пользователей и приведение интернет-ресурсов в соответствие с их интересами. Музей должен решить, какой группе пользователей отдать приоритет: исследователям, широкой публике или учебным группам. Основным интересом исследователей, вероятно, является гибкость при поиске и просмотре детальных учетных



Примеры Web-каталога: Примеры учетной записи и контрольного изображения в Web-каталоге: Лондонский музей, коллекция керамики и стекла, [www.museumoflondon.org.uk/ceramics](http://www.museumoflondon.org.uk/ceramics) (воспроизведено с разрешения Лондонского музея).

записей и изображений. Широкая публика и участники учебных групп больше интересуются сочетанием контекстуальной информации, изображений и базовой учетной информацией и возможностью просмотра ее основных разделов.

Если музей решает создать Web-каталог, целесообразно обсудить с другими музеями возможность сотрудничества, например, для создания совместного Web-сайта и национального каталога.

#### **Штат и финансовые ресурсы**

Одной из самых больших статей расходов, связанных с документацией, является разработка структуры записей и работа по выполнению каталогизации незаконченных работ. В дополнение к основному персоналу музея к такой работе обычно привлекают временный персонал проекта и волонтеров, которые помогут формированию ценных навыков.

Второй крупной статьей бюджета является стоимость компьютерной системы, включая

Пример: проведите обзор других Web-сайтов, созданных музеями с аналогичными интересами и коллекциями, и оцените потребности пользователей, чтобы определить, какая информация может быть полезной в Web-сети, и как это влияет на метод каталогизации и фотофиксации. В случае иракских музеев, см. <http://icom.museum/iraq.html> для знакомства с сайтами соответствующих музеев.

аппаратное обеспечение и программу каталогизации, оборудование для фотофиксации и, возможно, услуги по обеспечению доступа в Интернет, а также их регулярная замена или обновление. Необходимо иметь средства для расходных материалов.

#### **Источники и ссылки**

За последние 30 лет ряд международных и национальных организаций разработали принципы документации. К ним можно обращаться за получением дополнительных консультаций и содействия. Ведущим международным органом является Международный комитет по документации Международного совета музеев (ICOM-CIDOC). С комитетом CIDOC можно связаться через ИКОМ или зайти на сайт CIDOC для получения общей информации (<http://www.cidoc.icom.org/>). Ассоциация музейной документации MDA, базирующаяся в Великобритании, является одной из самых ранних национальных организаций. На Web-сайте MDA имеется общая информация (<http://www.mda.org.uk/>), включая копии обширного набора Таблиц данных (<http://www.mda.org.uk/facts.htm>). Еще одной организацией, созданной много лет назад, является базирующаяся в США Компьютерная сеть музеев (MCN), предлагающая широкий диапазон рекомендаций своим членам (<http://www.mcn.edu/>).

#### **Приложение. Рекомендуемые информационные поля для каталога**

*Учет предмета*

#### **Идентификация предмета**

**Наименование музея (основное поле)**

Наименование музея, включая само наименование, а также город, в котором расположен музей.

Пример: “Арабский музей, Багдад”.

**Номер предмета (основное поле)**

Номер предмета, присвоенный музеем, написанный на предмете или прикрепленный к нему. Если музей использует групповые инвентарные номера, то номер предмета может представлять составную часть группового номера или не зависеть от него. Если музей присваивает каждому предмету индивидуальный инвентарный номер, то номер предмета будет совпадать с инвентарным номером. Номер должен быть уникальным в рамках всего музея: если такие же номера используются двумя или более отделами или для двух или более коллекций, то необходимо перед каждым номером ставить буквенный код, чтобы весь номер целиком был неповторимым.

Пример: “IM 012345,1”.

В отношении предметов, полученных в результате раскопок, музей должен решить, можно ли использовать номер, присвоенный предмету во время раскопок (номер коллекции/раскопок), или присвоить предмету отдельный номер. Если договориться об общем методе присвоения учетных обозначений с автором раскопок, то это избавит от необходимости повторного присвоения учетных обозначений, маркировки предметов и будет способствовать включению документов по раскопкам в музейную учетную документацию. Если это невозможно, то первоначальный номер предмета, присвоенный во время раскопок, должен быть записан в музейных учетных документах.

**Информация о приобретении**

Информация о правовом статусе приобретаемого предмета должна записываться в момент его приобретения, а затем включаться в каталог.

**Инвентарный номер**

Общий инвентарный номер группы, частью которой предмет является, если музей использует групповые номера. Если номер предмета является подгруппой группового номера, такой инвентарный номер должен быть скрыт в номере предмета.

Примеры:

**Метод приобретения (основное поле)**

Метод, которым предмет был приобретен.

Примеры: “раскопки”, “дар”, “покупка”, “неизвестно”.

Справочник AFRICOM (поле 1.5) содержит перечень терминов описания методов.

**Дата приобретения (основное поле)**

Дата, в которую был приобретен предмет.

Пример: “2004/08/24”.

**Источник приобретения (основное поле)**

Наименование лица, группы или организации, у которых был приобретен предмет.

Примеры:

**Информация о хранении**

Данные о месте хранения предмета в музее или за его пределами.

**Постоянное место хранения (основное поле)**

Конкретная информация о нахождении предмета, чтобы его можно было легко обнаружить. Необходимо обновлять данные при перемещении предмета в новое место на долгое время.

Примеры:

**Текущее место хранения (основное поле)**

Текущее место хранения предмета в качестве средства отслеживания предмета при его перемещении с основного места хранения, например, при реставрации или передаче на долгосрочное временное хранение другому музею. Необходимо обновлять данные при перемещении предмета на новое место.

Примеры:

**Дата помещения в текущее место хранения (основное поле)**

Дата, когда предмет был перемещен в его текущее место хранения. Необходимо обновлять данные при перемещении предмета на новое место.

Примеры: “2004/08/24”.

**Причина перемещения в текущее место хранения**

Причина, по которой предмет был перемещен в его текущее место хранения.

Необходимо обновлять данные при перемещении предмета на новое место.

Примеры: “реставрация”, “передача на долгосрочное временное хранение”.

**Лицо, переместившее предмет**

Сотрудник, который переместил предмет в его текущее место хранения. Необходимо обновлять такую информацию каждый раз, когда предмет перемещается в новое место.

Примеры:

**Информация о реставрации**

Информация о реставрации предмета. Записывайте эту информацию каждый раз, когда предмет отправляется на реставрацию.

**Метод реставрации**

Первичный метод или методика обработки, используемые во время реставрации.

Примеры: “очищен”, “отремонтирован”.

**Дата реставрации**

Дата работ по реставрации.

Примеры: “2004/08/24”.

**Реставратор**

Лицо, выполняющее работы по реставрации .

Примеры:

**Ссылочный номер документации по реставрации**

Связь с более полной информацией о работах по реставрации, такой как данные об используемых методах и результатах работы.

Примеры:

**Информация о продаже или списании**

Если предмет исключается из коллекции, необходимо записать информацию об исключении. Необходимо сохранять общие записи каталога, чтобы музей имел свидетельства о судьбе предмета.

**Метод продажи/списания**

Метод, при помощи которого предмет исключается из коллекции.

Примеры: “разрушение”, “утрата”, “передача”.

**Дата ликвидации**

Дата продажи или списания предмета.

Примеры: “2003/01/12”.

**Получатель исключенного предмета**

Наименование организации, получившей предмет, если он передается другой организации.

Примеры:

*Описание предмета*

**Общая описательная оценка**

**Физическое описание**

Краткое общее описание с изложением физических характеристик предмета. Оно должно быть пригодным для использования в случае утраты, или для написания этикетки к предмету на экспозициях или выставках, в публикациях или интерактивных системах. Если предмет состоит из двух или более частей, укажите это в описании. Не включайте в описание информацию о состоянии предмета или о следах повреждения, ремонтов или дефектах (см. поля “Оценка состояния или отличительные признаки”).

Примеры: “лира королевы из г.Ур, южный Ирак, 2600-2400 до н.э.”

**Отличительные признаки**

Какие-либо отличительные характеристики предмета, которые могут использоваться для его идентификации и различения от подобных предметов в случае его кражи. Включите в это поле описание следов повреждений, ремонтов или дефектов, дополнив информацию о состоянии (см. поле “Оценка состояния”). Опустите информацию о надписях и маркировках (см. отдельные поля “Надписи”). Работа, выполненная в ходе реализации проекта “Паспорт экспоната”, показала, что такая информация является полезной для сотрудников правоохранительных органов в сочетании с фотоизображениями предмета, на которых показаны характерные особенности. Записывайте информацию нетехническим языком, чтобы она была понятной для сотрудников правоохранительных органов.

Примеры: “микротрещины в чаше”, “следы ремонта в основании”.

**Фотографии и цифровые изображения**

**Ссылочный номер изображения**

Информация об одной или более фотографиях или цифровых изображениях, которые могут использоваться для идентификации предмета, запрашиваться исследователями или публикой. Наличие изображения особенно ценно, когда предмет похищен, или музей предоставляет интерактивный доступ к каталогу. По возможности включайте

варианты изображения непосредственно в записи. Номер изображения может быть сопоставимым с номером предмета или иметь отдельную серию.

**Информация о классификации и наименовании**

**Наименование предмета/общее наименование (основное поле)**

Общее наименование предмета, знакомое широкой публике или исследователям. Рекомендуется указать общее наименование, затем более специфическое техническое наименование, чтобы информация была удобной для широкого пользователя и для исследователя. Для предметов археологии, искусства или истории такие данные могут быть дополнены полями по форме, функции или типу и технологии. Для образца естественной истории такие данные используются для нелатинских наименований, а латинские наименования записываются как видовые названия.

Примеры: “корнетовая орхидея”, “клинописная дощечка”, “кубок”, “цилиндрическая печать”, “лира”, “табурет”.

**Местное название.**

Местное название предмета или его название на другом языке.

Примеры:

**Название**

Название предмета или имя, данное предмету его изготовителем или исходя из его иконографии.

Примеры:

**Видовое название**

Видовое название образца естественной истории.

Примеры: “angraecum sesquipedale”.

**Категория по форме, функции или типу**

Термин в классификации, описывающий физическую форму, функцию или тип предмета. Конкретный подход будет зависеть от тематической области.

Примеры: “контейнер”, “мебель”.

Справочник AFRICOM (поле 2.2) содержит перечень образцов терминов.

Красный список иракских памятников древности, находящихся под угрозой исчезновения, включает ряд категорий предметов: дощечка, конус, печать, тарелка,

скульптура, контейнер, ювелирное изделие, рукопись, архитектурный фрагмент, монета

(<http://icom.museum/redlist/irak/en/index.html>).

**Категория по технологии**

Термин в классификации, описывающий технологию производства предмета. Конкретная технология должна указываться в поле “Технология”. Использование этого поля классификации будет зависеть от типа коллекции.

Примеры: “керамика”, “плетеные изделия”.

Справочник AFRICOM (поле 2.3) содержит перечень образцов терминов.

**Физические характеристики**

**Материал (основное поле)**

Материалы, из которых изготовлен предмет. Возможно, будет необходимым записать два или более термина.

Примеры: “золото”, “мрамор”, “глина”.

Справочник AFRICOM (поле 2.14) содержит перечень образцов терминов.

**Технология**

Технология или процесс, использовавшиеся для создания предмета. Возможно, будет необходимым записать два или более термина.

Примеры: “позолота”, “печать”, “ткачество”.

Справочник AFRICOM (поле 2.15) содержит перечень образцов терминов.

**Размеры (основное поле)**

Размеры предмета, включая высоту, длину, ширину и вес, в зависимости от ситуации. Предпочитайте использовать миллиметры и граммы в качестве единиц измерения.

Примеры:

**Форма образца**

Физическая форма образцов естественной истории.

Примеры: “яйцо”, “ископаемое”.

**Часть тела**

Часть тела биологического образца.

Примеры: “череп”.

**Пол**

Пол образца.

Примеры: “мужчина”, “неизвестно”.



**Возраст или эпоха**

Возраст или эпоха эволюции образца.

Примеры: “взрослый”.

**Физическое содержание/тематика**

Тематика или иконография предмета, включая представление абстрактных концепций, людей, мест и событий. Не включайте сюда информацию о надписях или маркировках (см. ниже).

Примеры: “изображение животного”

**Надписи и маркировки**

Информация о надписях и маркировках на предмете. Создайте отдельные записи о каждой значительной надписи на предмете. Так же, как и в случае отличительных признаков, такая информация может быть полезной не только в случае кражи, но и являться ценным источником для исследователей, особенно если она сопровождается изображением.

**Тип надписи/маркировки**

Тип надписи.

Примеры: “надпись”, “метка”, “подпись”, “водяной знак”.

**Метод надписи**

Метод, использованный для производства надписи.

Примеры: “гравировка”, “насечка”, “штамповка”.

**Положение надписи**

Положение надписи на предмете.

Примеры: “основание”

**Транскрипция надписи**

Транскрипция источника на языке оригинала.

Примеры:

**Перевод надписи**

Перевод источника.

Примеры:

**Описание надписи**

Описание или интерпретация надписи.

Примеры:

**Информации о состоянии сохранности**

Краткая информация о состоянии предмета, включая оценку состояния и дату оценки. Включите более полное описание физического состояния предмета в поле отличительные признаки. Обновляйте эту информацию каждый раз, когда выполняется оценка состояния.

**Оценка состояния**

Оценка физического состояния предмета.

Примеры: “хрупкий”.

**Дата оценки состояния**

Дата, когда была выполнена оценка состояния предмета.

Примеры: “2004/08/24”.

*История*

**Исторические комментарии**

Краткая история предмета, пригодная для составления этикетажка к предмету на экспозиции или выставке, в публикации или интерактивной системе.

Примеры:

**Информация о производстве**

**Производитель/изготовитель**

Лицо, организация, социальная или культурная группа, создавшие предмет. В случае сложного предмета необходимо указать два или более имен и отметить роли лица, группы или организации в производстве предмета (“художник”, “гравер”, “дизайнер” и т.д.).

Примеры:

**Место производства**

Место, где был произведен предмет.

Примеры: “неизвестно”.

**Период/дата производства**

Период или дата производства предмета. Музей должен разработать перечень терминов для обозначения периодов.

Примеры: “UrukIF”, “600-300 до н.э.”.

**Использование информации**

**Пользователь**

Лицо, организация, социальная или культурная группа, которые использовали предмет или были с ним связаны.

Примеры:

**Место использования**

Место, где предмет использовался, или связанное с историей предмета.

Примеры:

**Период/дата использования**

Период или дата, когда использовался предмет.

Примеры: “600 до н.э.”.

**Информация о месте сбора и раскопок**

**Место сбора или раскопок (происхождение)**

Географическое описание места, где предмет был обнаружен или раскопан. Эта информация должна включать иерархию терминов, определяющих место, от специальных терминов до общих.

Примеры: “Нимруд, Ирак”.

**Ссылка/наименование участка**

Справочное наименование или код места в рамках систем музея или соответствующей археологической системы.

Примеры:

**Координаты участка**

Географические координаты места.

Примеры:

**Координаты предмета в пределах участка**

Соответствующие координаты предмета в пределах места.

Примеры: “SW37”.

**Тип участка**

Тип участка согласно установленной типологии.

Примеры:

**Возраст/период участка**

Археологический или геологический возраст/период места.

Примеры:

**Коллекционер/автор раскопок**

Коллекционер или автор раскопок, нашедший предмет, включая название отдельной экспедиции.

Примеры:

**Дата сбора/раскопок**

Дата, когда был найден предмет.

Примеры: “1921”.

**Метод сбора/раскопок**

Метод сбора.

Примеры: “сбор с поверхности”, “раскопки”.

**Номер сбора/раскопок**

Ссылочный номер, присваиваемый предмету коллекционером или автором раскопок, если он отличается от номера предмета.

Примеры: “ND9999”.

**Документация**

**Ссылка на публикацию**

Информация о публикациях или изображениях и других данных о воспроизведении предмета, включая библиографические справки.

# Хранение и консервация коллекций

*Стефан Мичальски*

Старший научный сотрудник, главный специалист по консервации, Канадский институт консервации

## **Введение в предмет сохранения коллекций**

Литература по консервации и хранению коллекций содержит огромный (и в конечном счете недостижимый) перечень действий, которые необходимо выполнить. Если посвятить себя выполнению всех этих перечисленных рекомендаций, то вряд ли найдется время, чтобы остановиться и посмотреть, действительно ли это самый лучший способ достижения цели сохранения коллекций. Поэтому в данной главе принят недавно разработанный метод рассмотрения процесса хранения и консервации коллекций в целом, не вдаваясь в детали.

Сохранение коллекций остается чрезвычайно практичным делом, в котором детальные рекомендации так же необходимы, как и новые методы. Поэтому данная глава содержит большое количество практических примеров и ситуационных исследований (на основе реальных событий или сочетания реальных случаев), основанных на опыте автора в области исследований и консультаций больших и малых музеев во многих странах. Невозможно охватить все детали стандартов и процедур по хранению и консервации в такой краткой главе, поэтому здесь часто даются ценные и полезные ссылки.

## *Принятие решений о приоритетах и оценка риска*

По существу процесс сохранения любого наследия, включая сохранение музейных коллекций, основан на двух этапах принятия решений:

1. Выбор: что можно и нужно сохранить с учетом ресурсов, имеющихся у музея?
2. Оценка и управление рисками: использование людских и других ресурсов для сокращения будущего ущерба.

Этап выбора является предметом обсуждения других глав данной книги (особенно таких глав, как “Роль музеев и кодекс профессиональной этики” и “Управление коллекциями”). Но важно понять, что характер, выбор и история коллекций в значительной

степени определяют, сколько энергии и ресурсов требуется музею для сохранения его коллекций.

В малых и больших музеях большинство предметов поступили в музей задолго до поступления на работу действующего персонала. Решения о приобретении новых экспонатов зачастую принимаются без учета мнений специалистов, понимающих особые требования по сохранению коллекций, хотя в последнее время политика музеев в области приобретения экспонатов призывает к проведению оценки состояния и требует проведения консервации до закупки новых предметов или принятия пожертвований. Поскольку случаи списания экспонатов из коллекций довольно редки, а зачастую болезненны, в большинстве случаев музейные коллекции постоянно пополняются. Одновременно они также и стареют.

Эти факты создают две основные проблемы, связанные с сохранением коллекций. Хранилища постоянно испытывают давление, что ведет к ухудшению условий хранения и сокращению площади вследствие переполнения. В то же время требования, предъявляемые к консервации многих категорий артефактов, значительно ужесточаются по мере старения коллекций. Многие предметы, такие как археологические находки из металла или исторические машины, могут подвергаться порче гораздо быстрее после того, как они были приняты на “сохранение” в музей, чем если бы они оставались в земле или использовались на исторической фабрике.

Хотя музеи обычно полагают, что единственным способом решить проблему дисбаланса между потребностями коллекций и имеющимися ресурсами является поиск нового персонала, площадей и денежных ресурсов, музей и его сотрудники должны время от времени задавать себе три вопроса: Зачем нужно сохранять эти конкретные экспонаты? Какие новые экспонаты мы хотим приобрести в коллекцию? Почему? (см. также главу “Управление коллекциями”).

### **Снижение возможных будущих потерь и повреждений на период 100 лет и больше**

Как в повседневной жизни, так и в профессиональной терминологии риск означает “возможность потери”. Раньше музеи определяли словом “риск” возможности редких и катастрофических потерь, таких как пожар, кража, ущерб от войны или крупные природные катастрофы. В данной главе “возможность потери” включает в равной степени постепенный и кумулятивный ущерб, причиняемый коллекциям такими факторами, как сырость, насекомые, свет и загрязнение. Сохранение коллекций означает сокращение любых будущих потерь. Это называется управление рисками коллекциям.

Помимо области хранения коллекций термины “риск” и “управление рисками” широко используются в других областях деятельности музеев. В главе “Безопасность музея” представлена информация об управлении рисками в отношении общих рисков музея и его зданиям. Глава “Управление людьми” содержит информацию о рисках здоровью и безопасности персонала и посетителей. Во всех случаях основная концепция остается неизменной – сокращение возможности потери.

Меры по управлению рисками коллекциям принимаются не ради завтрашнего дня и не ради следующих десяти лет или даже всей нашей жизни. Они принимаются ради наших детей и внуков. Опыт управления рисками коллекций показал, что наиболее практичным ориентиром для снижения рисков является период через 100 лет. При управлении рисками важно уметь выявить все причины, из-за которых через 100 лет ваша коллекция будет в худшем состоянии, чем сейчас, и описать каждую из таких многочисленных причин простыми словами. Далее рассказывается, как выполнять эту работу систематически.

### **Классификация рисков коллекциям**

Существует множество способов классификации потенциальных причин утраты и повреждения коллекций. Если стремиться спланировать сохранение

коллекции, это помогает выбрать единственную точку зрения в отношении этих причин, а затем применять ее постоянно и последовательно. Важно, чтобы перечень причин был полным, и, принимая меры по сохранению коллекций, мы ничего не упустили.

В данной главе используется классификация причин с точки зрения воздействия на экспонат, разработанная Канадским институтом консервации (CCI) и первоначально изложенная в информационной брошюре “Основы сохранения” (доступна как в печатной копии, так и на сайте [www.cci-icc.gc.ca](http://www.cci-icc.gc.ca)). Например, причиной поломки может стать персонал, необученный безопасному обращению с артефактами, или землетрясение, но в обоих случаях причиной поломки с точки зрения самого экспоната или фактором, непосредственно воздействующим на артефакт, является прямая физическая сила. Существуют девять факторов порчи, которые вызывают повреждение или утрату коллекционного предмета. Они включают следующие: 1) прямые физические силы; 2) воровство, вандализм и подмена; 3) пожар; 4) вода; 5) вредители; 6) загрязнители; 7) радиация; 8) неверная температура; 9) неверная относительная влажность. Эти факторы более детально перечислены в Таблице 1.

Ценность такой классификации в том, что она помогает сфокусироваться на снижении рисков для коллекции. Например, физические силы (фактор порчи), воздействующие на керамический предмет или на всю коллекцию, могут вызвать деформацию, трещину, или повреждение поверхности (риски). Последствия одинаковы во всех случаях, вызвана ли физическая сила землетрясением, опрокидывающим предметы на пол, или хранителем, передвигающим тесно заставленные экспонаты во время подготовки к выставке. Но если артефакт прочно закреплен на мягкой обтянутой специальным материалом подставке, то он защищен от таких опасностей. Другими словами, мягкая обтянутая специальным материалом подставка снижает риск воздействия физических сил, которые могут иметь множество причин. В другом примере воры, вандалы и

подменшики (лицо, передвигающее артефакт в неверное место) воздействуют на предмет одинаково: они перемещают предмет неизвестно куда. Поэтому опасность исходит от много: от преступников до рассеянных исследователей. С точки зрения управления рисками, польза от контролируемого доступа и частых инвентаризаций с правильной документацией будет одинаковой.

Таблица 1 связывает факторы с рисками и опасностями. Различие между риском и опасностью технически определяется экспертами в области управления рисками (см. глоссарий на сайте [www.sra.org](http://www.sra.org)), а простой словарь определений поясняет, что “риск” означает “возможность потери”, “опасность” - “источник угрозы”. Интересно, что английское слово “hazard” (опасность) происходит от арабского слова “az-zahr”, которое означает игральную кость, используемую в рулетке. Опасность и случай всегда сопутствовали человеческим отношениям. Хотя перечень всех возможных опасностей является бесконечным и неопределенным, как и перечень всех возможных рисков, перечень девяти факторов порчи, к счастью, является полным.

В качестве примера использования всех терминов (фактор, опасность, риск) рассмотрим риск обесцвечивания текстильного изделия на выставке. Фактором порчи является свет, попадающий на поверхность артефакта. Интенсивность этого фактора может быть измерена с помощью экспонометра. (Единицей освещенности является люкс – люмен на 1 квадратный метр). Опасностью в данном случае может быть неподходящая система освещения или дизайнер выставки, запланировавший неверную освещенность, или сотрудник музея, расположивший текстильное изделие близко к лампам освещения, или техник по обслуживанию, заменивший перегоревшие лампы на более яркие, или дневной свет, попадающий на изделие из незащищенного (или неадекватно защищенного) окна, или архитектор, который спроектировал застекленную крышу, или охранник, который вопреки инструкциям открыл специальные шторы, предназначенные для регулирования уровня освещенности в помещении.

### **Участие всего персонала музея в сохранении коллекций**

Таблица 1 показывает связь работ по управлению рисками с другими видами деятельности музея. Многие специалисты музея участвуют в сохранении коллекций. Весь персонал, включая хранителей музея, специалистов в области управления коллекциями, документации, проведения выставок, безопасности и старший руководящий персонал, играет важную роль в сохранении коллекций.

Коллективная работа и совместная ответственность в настоящее время признаются важными для современного управления музеем, особенно для сохранения коллекций. Так обеспечивается эффективное использование ограниченных ресурсов музея. Из своего опыта автор знает, что чаще всего коллективная работа и совместная ответственность существует в небольших музеях. Им легче увидеть общую картину, применить новые рекомендации по хранению коллекций и легче координировать работу по сохранению, чем персоналу крупных музеев, где мешает иерархия, специализация и конкуренция. В таких ситуациях общий взгляд всего персонала музея на проблему сохранения коллекций формируется, если такую задачу с энтузиазмом ставит перед собой старшее руководство.

### **Цикл сохранения коллекций**

Сохранение коллекций представляет собой бесконечный процесс. Все мероприятия можно обобщить в повторяющийся цикл, который показан на рисунке 1. Каждый из этапов этого цикла будет разъяснен ниже в данной главе.

Некоторые конкретные меры, такие как строительство улучшенного хранилища, могут принести выгоду на много лет вперед. Другие меры, такие как мониторинг помещений для обнаружения вредителей, должны проводиться регулярно.

Планирование и проектирование нового хранилища и решение о выделении времени и ресурсов для борьбы с вредителями должны стать частью единого цикла работ по сохранению коллекций.

Таблица 1. Девять факторов повреждения

| Фактор повреждения   | Факторы риска (виды утрат или повреждения и уязвимые коллекции)   | Опасности (источники и аттрактанты фактора)<br>Частичный перечень  | Другие виды деятельности и дисциплины, применяемые в управлении каждым риском  |
|--|---|--|--|
| <b>Прямые физические силы</b><br>например, удар, вибрация, износ и гравитация  | Поломка, искажение, прокол, вмятины, царапины, износ. Все артефакты   | Землетрясение. Война.<br>Плохое обращение.<br>Переполненное хранилище.<br>Перемещение внутри и за пределами музея.   | Консервация.*<br>Весь персонал музея по обнаружению, обращению и реагированию на бедствия.<br>Услуги по уборке.<br>Готовность к бедствиям, музеем и правительство. |
| <b>Воровство, вандализм, подмена</b><br>т.е. несанкционированный доступ и вынос<br>1 Преднамеренный<br>2 Непреднамеренный                    | 1 Полная потеря, если не восстановимо. Все артефакты, но особенно уязвимые и переносные. Обезображивание, особенно популярных и символических артефактов.<br>2 Утеря или подмена. Все артефакты.  | Преступники профессионалы и любители<br>Широкая публика<br>Персонал музея<br>Очевидные драгоценные артефакты   | Охрана.<br>Управление коллекциями.<br>Хранители и исследователи.<br>Местная полиция.   |
| <b>Пожар</b>   | Общее разрушение без восстановления.<br>Обгорание.<br>Повреждение от дыма.<br>Побочное повреждение от воды. Все артефакты.  | Инсталляция выставки.<br>Неверная электрическая система и освещение.<br>Поджог. Неосторожное курение. Соседние здания.   | Охрана (пожарная).<br>Весь персонал музея по обнаружению.<br>Местная пожарная служба.<br>Консервация*  |
| <b>Вода</b>  | Выцветание или следы воды на пористых материалах.<br>Разбухание органических материалов.<br>Коррозия металла. Растворение клея.<br>Расслоение, деформация, прогиб артефактов с несколькими слоями.<br>Разрыхление, поломка, коррозия артефактов со сборными компонентами. Усыхание плотно сотканых тканей и холстов.  | Наводнение. Штормы.<br>Крыша с дефектом. Дефект во внутренних водопроводах и канализациях.<br>Дефект во внешних водопроводах и канализациях.<br>Водные системы пожаротушения.                    | Консервация.*<br>Готовность к бедствиям, музеем и правительство.<br>Весь персонал музея по обнаружению, готовности к бедствиям.<br>Служба уборки здания.           |
| <b>Вредители</b><br>1 Насекомые<br>2 Паразиты, птицы, другие животные<br>3 Плесень, бактерии (см. Неверная относительная влажность: сырость) | 1 Истощение, отверстия, разрезы, щели. Экскреты, которые разрушают, ослабляют, деформируют или травят материалы, особенно меха, перья, кожу, коллекции насекомых, текстиль, бумага и дерево.<br>2 Истощение органических материалов, смещение мелких предметов. Пачкание фекалиями и мочой.<br>Сверление, пачкание неорганических материалов, если они являются препятствием на пути к органическим материалам. | Окружающий ландшафт.<br>Растения рядом со зданием<br>Мусорная свалка<br>Поступающие стройматериалы.<br>Поступающие артефакты.<br>Приходящие сотрудники, посетители.<br>Пролив пищевых продуктов. | Консервация.*<br>Обслуживание здания.<br>Услуги по доставке пищи.<br>Планирование выставок.<br>Весь персонал музея.<br>Компании по борьбе с вредителями. Биологи.  |

**Наглядная иллюстрация коллективной работы музея: солнечный свет и охрана**

У местной семьи сотрудница музея приобретает старинное текстильное изделие. Она в течение многих лет мечтала приобрести его для музея. Текстильное изделие хранилось в приданом прабабушки. Семья согласилась передать его музею, если он выставит его на видном месте. Хранитель изучает стену, на которую она хочет повесить изделие, и замечает, что в это время дня на стену попадает яркий солнечный свет. Оконные ставни были открыты уборщиками и оставлены открытыми сотрудниками охраны для вентиляции воздуха. Хранитель просит закрыть окна, но охранники жалуются, что при закрытых окнах трудно работать. Она где-то вычитала, что свет может повредить текстиль, но она в этом не уверена.

Ее музей слишком маленький, чтобы иметь в своем составе специалиста, поэтому она обращается к эксперту из национального института. После переписки он сообщает, что на самом деле некоторые цвета текстиля, которые она описала, наверняка значительно потускнеют в течение двух лет, если на них будут попадать прямые солнечные лучи в течение двух часов в день, и даже непрямой солнечный свет в помещении, вероятно, вызовет потускнение в течение десяти лет. Она решает сконцентрироваться вначале на самом большом риске – прямых солнечных лучах. Она организует встречу с уборщиками и охраной у себя в кабинете. Она приглашает их полюбоваться прекрасным текстильным материалом, разъясняет им историческую связь с обществом и рассказывает о существующей дилемме. После некоторого обсуждения охранник говорит, что понимает причину, и что он может закрыть ставни на два часа, в течение которых солнечный свет представляет проблему. Он может передвинуть свой стул к другому открытому окну без солнечных лучей в течение определенного времени дня.

Во время беседы уборщица напоминает, что в прошлом году, когда на улице шел дождь (а хранитель была в отпуске), она обнаружила грязное пятно воды на этой стене, появившееся от течи в крыше, но она его вытерла. Она сказала, что не знала, кому об этом рассказать. Возможно, это тоже может вызвать проблему? Хранитель понимает, что ей нужно поговорить с изготовителем выставочной витрины, а также с человеком, отвечающим за крышу здания, чтобы избежать риска попадания воды на изделие. Уборщица и охранник чувствуют свою причастность к коллекции и понимают, что они тоже признали свою роль. В конце концов, они являются персоналом, которые самым тесным образом работают в выставочном зале ежедневно, и их наблюдения формируют ценную часть мониторинга коллекций.

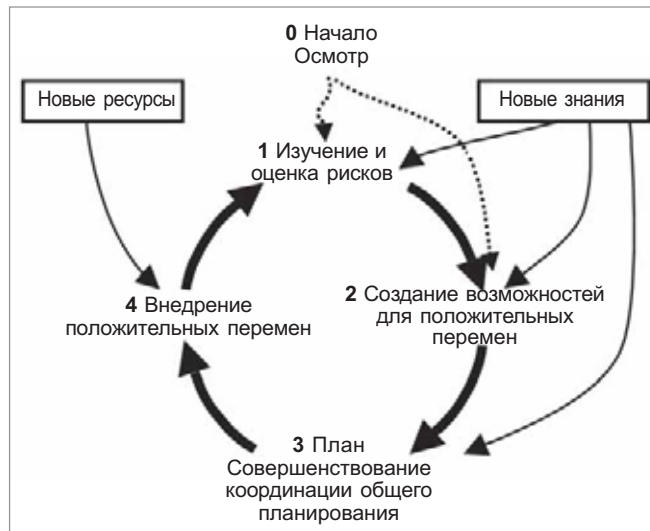
Упражнение: вспомните какой-либо опыт коллективной работы, положительный или отрицательный, или, если такого опыта не было, представьте, где и когда в вашем музее вы можете организовать такой обмен знаниями. Нарисуйте на бумаге круги, представляющие хотя бы трех или более сотрудников вашего музея, и покажите стрелками, соединяющими круги, какие знания или опыт передаются друг другу. Если существуют организационные барьеры между отдельными сотрудниками, нарисуйте жирные линии между двумя кругами, которые блокируют стрелки. Видите ли вы сотрудников своего музея связанными друг с другом?

**Кто руководит работами по хранению?**

Традиционно музеи, особенно крупные, разделяют цикл работ по хранению коллекций на фрагменты. В ходе реорганизации большинства музеев в последние 20 лет ответственность за сохранение коллекций была передана управлениям или отделам управления коллекциями. В их составе может быть или не быть отдел консервации. Отдел безопасности обычно отделен от отдела управления коллекциями, в то время

как планирование осуществляется в каждом департаменте отдельно, а дирекция может координировать политику и процесс принятия решений. В очень маленьких музеях все эти обязанности выполняет один или два человека.

В крупном музее с самостоятельным отделом консервации старший реставратор обычно руководит обследованием состояния и рисков коллекциям и



**Рисунок 1.** Цикл сохранения коллекций, который должен быть согласован с другими циклами планирования музея.

разработкой вариантов принятия мер. В качестве альтернативы, циклом оценки может руководить менеджер по управлению коллекциями, а небольшие музеи часто нанимают по договору реставратора с опытом выполнения обследования. В некоторых странах такие расходы оплачиваются из правительственных бюджетов, а в некоторых странах имеются постоянные правительственные агентства, осуществляющие обследование и дающие рекомендации. В любом случае составляется отчет, в котором описываются риски и даются рекомендации по улучшению положения. Этот отчет входит в число документов музея, используемых для планирования.

Директор должен играть ключевую роль в исследовании и планировании работ по хранению коллекций, способствуя общему планированию деятельности музея.

### Другие типы обследований на предмет консервации

Кроме модели, представленной в данной главе, существуют несколько других видов обследования, например, обследование для превентивной консервации.

Некоторые организации разработали специальную анкету обследования, которая позволяет получать единообразную информацию из многих музеев региона. Ответы дают представление о деятельности музея по сохранению коллекций и его средствах, но не дают анализа проблемы сохранения коллекций. Музеи обычно полагаются на экспертов для проведения обследования и интерпретации ответов. Признав эту проблему, музеи разработали анкету обследования, которая предлагает методические указания по “передовой практике” и позволяет сравнить положение музея с национальной или местной “передовой практикой” в отношении сохранения коллекций.

Обследование для консервации подразумевает обследование коллекций. Некоторые такие обследования имеют программное обеспечение. Цель их состоит в оценке степени повреждения каждого артефакта или средней степени поврежденности артефактов. Может быть получена информация по реставрационным работам, необходимым для каждого поврежденного артефакта, и даже об оценке ранее выполненной реставрации.

Все вопросы различных обследований и их роль в жизни музеев хорошо и детально описаны в превосходной книге Сюзан Кин (Keen, 2002). Организация, в которой трудится автор, Канадский институт консервации, работает над созданием компьютеризированной системы, которая будет содержать много детальных вопросов с энциклопедией экспертной оценки рисков и многих возможных ответов, но выход такой программы еще впереди.



### **Какое место во всем этом занимает консервация и реставрация?**

Сто лет назад работа лиц, ответственных за хранение музейных предметов, заключалась только в реставрации, т.е. ремонте и реконструкции ценных экспонатов. В последние пятьдесят лет эта профессия трансформировалась в работу “консерватора/реставратора”. Консервация означает обработку, которая очистит, придаст стабильность и укрепит артефакт. Консерваторы также иногда реставрируют старые повреждения, реконструируют предметы, но это все-таки остается обработкой одного артефакта за один раз.

Реставраторы признали необходимость предотвращения новых повреждений и обнаружили, что превентивные методы могут быть применены для всех коллекций. Это называется “превентивной консервацией” по сравнению с обработкой, которая называется “исправительной консервацией”. Подход, описанный в данной главе, расширяет идею превентивной консервации, настаивая на сравнении эффективности текущих или запланированных затрат на сохранение каждой крупной коллекции или отдельного предмета.

Работа по консервации и даже реставрации некоторых особых артефактов все еще востребована в музеях. Особенно это касается произведений изобразительных и прикладных искусств, археологических или исторических материалов, которые музей планирует экспонировать. В крупных музеях может иметься отдел консервации, который выполняет все эти функции и который может взять на себя ответственность за внедрение концепций сохранения коллекций, изложенных в этой главе. В небольших и средних музеях работа по консервации может быть выполнена по договору независимым специалистом, а во многих

странах – государственным агентством по консервации.

Для ознакомления с детальным определением консерватора/реставратора смотрите сайт Комитета по консервации ИКОМ [www.icom-cc.org](http://www.icom-cc.org), где представлены новости со всех конференций этой организации, встреч рабочих групп и публикации. Другой международной организацией, которую должны знать все музеи, работающие над сохранением своих коллекций, является ICCROM ([www.iccrom.org](http://www.iccrom.org)), межправительственная организация, учрежденная в Риме в 1959 г. Это единственная в своем роде организация, обладающая всемирным мандатом по консервации всех типов культурного наследия. Она стремится к совершенствованию консервации через предоставление информации, рекомендаций и услуг по обучению, а также информируя о важности сохранения культурного наследия, особенно, но не исключительно, в своих более чем 100 странах-участниках.

### **Шаг 1: Проверка основ Перечень основ**

Существует знаменитое правило менеджмента, именуемое закон Парето, которое гласит, что 20% усилий дают 80% результата. При представлении рекомендаций музеям в отношении сохранения коллекций обнаруживается, что большая часть результатов сохранения достигается кратким перечнем рекомендаций, которые мы можем назвать “Основные принципы сохранения” или просто “Основы”. Поэтому до того, как приступить к совершенствованию процесса управления рисками, необходимо проверить основы. Они перечислены в окне под заголовком “Основные принципы сохранения коллекций”. Этот перечень чаще применяется к музеям с ограниченными ресурсами.

### **Основные принципы хранения коллекций**

Основные принципы, охватывающие все или многие факторы одновременно

- 1 Надежная крыша, защищающая от атмосферных осадков, закрывающая все органические артефакты (и предпочтительно все неорганические артефакты). Этот принцип также применяется к крупным объектам, таким как исторические средства передвижения или окрашенные исторические машины. Они не выдержат много лет нахождения под солнцем или под воздействием атмосферы.
- 2 Надежные стены, окна и двери, которые преграждают путь атмосферным воздействиям, вредителям, ворам и вандалам.
- 3 Умеренный порядок и чистота в хранилищах и выставочных залах. Слово “умеренный” является ключевым. Это не означает, что вы должны тратить большую часть своего времени на наведение чрезмерной чистоты, которая приносит совсем мало выгоды и даже может привести к обратным результатам. Это означает поддержание достаточного порядка, при котором экспонаты не раздавливают друг друга, осмотр и исследование незатруднительны, экспонаты не лежат на полу, извлечение экспонатов беспрепятственно. Это означает достаточную чистоту, которая не станет средой обитания вредителей, при которой металлы не накапливают разъедающую пыль, а артефакты, изготовленные из пористого материала и сложно поддающиеся чистке, не загрязняются.
- 4 Современный каталог коллекций, в котором указано местоположение артефакта, и имеются фотографии, пригодные как минимум для идентификации экспоната в случае его кражи, а лучше также для определения новых повреждений.
- 5 Осмотр коллекций на регулярной основе в хранилищах и на выставках. Это приобретает особую важность в музеях, которые обладают ограниченными ресурсами для применения других принципов сохранения коллекций. Временной интервал между осмотрами должен быть не меньше, чем период созревания насекомых-вредителей из яиц (приблизительно 3 недели в случае платяной моли). Осмотр проводится не только для обнаружения новых повреждений, новых признаков риска, но также и для обнаружения кражи.
- 6 Мешки, конверты или упаковки используются всегда, когда это необходимо. Исключение составляют случаи, когда уже имеются другие жестко закрепленные ящики, что относится ко всем малым и ломким экспонатам, ко всем экспонатам, легко повреждаемым водой, ко всем экспонатам, легко подверженным воздействию местного загрязнения, ко всем экспонатам, легко поражаемым насекомыми-вредителями. Такие упаковки должны быть как минимум пыленепроницаемыми, предпочтительно герметичными, водонепроницаемыми, стойкими к поражению насекомыми-вредителями. Наиболее подходящими материалами являются полиэтилен или полиэстер, как, например, пакеты, пригодные для хранения пищевых продуктов (например, “Zip-Loc” TM). Существует большое количество литературы, описывающей детали таких методов для текстильных изделий, книгохранилищ, монет и т.д.
- 7 Жесткая неподвижная подкладка из картона для всех чувствительных плоских предметов для опоры и нейтрализации многих факторов риска. Такие предметы включают в себя манускрипты, картины на холсте, картины на бумаге или картоне, настенные карты, растянутые ткани, фотоснимки (как в хранилище, так и на выставке). Для любых предметов, лицевая поверхность которых уязвима к загрязнителям, воде или вандализму, необходимо обеспечить защиту из стекла.
- 8 Персонал и волонтеры твердо привержены делу сохранения коллекций, информированы, имеют соответствующую подготовку, проинформированы об основных принципах минимизации факторов риска большей части или всей коллекции.
- 9 Замки на всех дверях и окнах. Такие замки должны быть как минимум такие же надежные, как и домашние замки в местном среднестатистическом доме, а предпочтительно даже лучше.
- 10 Система обнаружения вторжения (с участием человека или электронная), время реагирования которой меньше, чем время, необходимое для взлома замков или окон. Если это невозможно, наиболее ценные артефакты необходимо хранить в другом более безопасном месте, когда музей закрыт для посетителей.
- 11 Автоматическая система пожаротушения, т.е. спринклеры (или другие современные системы). Это может считаться не критическим условием, если абсолютно все строительные материалы и все коллекции являются негорючими, например, коллекции керамических изделий в металлических или стеклянных витринах в каменном здании без деревянных балок.
- 12 Все проблемы оптимальной влажности решаются быстро. Влажность является быстродействующим и агрессивным фактором многих рисков, таких как плесень, коррозия и грубое искажение. В отличие от пожаров, наводнений и насекомых-вредителей, влажность широко распространена и зачастую игнорируется. Два обычных источника влажности – это небольшие утечки воды и конденсация из-за больших перепадов температуры (например, ночью). Берегите коллекции от сырости и передвигайте их в сухое место. Устраните утечку воды. Вентилируйте помещение для исключения конденсации.
- 13 Отсутствие яркого света, отсутствие прямого солнечного света, отсутствие мощного электрического освещения для любых цветных артефактов, если нет уверенности, что краска абсолютно не чувствительна к свету, например, обожженные керамические изделия, обожженные стеклянные изделия, покрытые эмалью.

**Почему они являются основными?**

Перечисленные принципы могут снизить многие факторы риска одновременно недорогими методами или снизить единственный катастрофический, способный нанести ущерб всем коллекциям и, возможно, музею. В случае первых двух принципов (крыши, стены и т.д.), они выполняют сразу обе задачи. Надежные крыши и стены могут исключить все девять факторов порчи, пусть не всегда полностью, но зато в значительной степени. Это очевидный факт, но для многих музеев “надежная крыша” и “надежные стены” являются непростой задачей. В последние годы сообщалось о многих случаях, когда музеи пострадали от утечек воды, опасных для коллекций, из-за неправильного техобслуживания и ремонта. Кроме



**Рисунок 2.** Простая крыша, построенная над важной частью археологических раскопок возле музея. Обратите внимание на едва уловимый уклон и желоб для удаления дождевой воды от охраняемой зоны и исключения проблемы сырости на стенах. Небольшая цена, большой эффект предохранения. Все фотографии в данной главе сняты автором, Стефаном Мичальски, сотрудником Канадского института консервации. Все, кроме 9 и 10, сняты во время учебных или консалтинговых проектов ЮНЕСКО или ИКОМ в Каире, Асуане и Кувейте в период с 1986 по 2002 г.



**Рисунок 3.** Солнечное Судно в своем собственном здании недалеко от Великой пирамиды. Необходимость в установлении спринклеров для снижения риска пожара очевидна, но каковы риски от неверной влажности и температуры для такого экспоната? Как мы можем это узнать? Каков оптимальный способ обеспечения надежной защиты?



**Рисунок 4.** Папирусный манускрипт в витрине небольшого музея. Помещен между двумя слоями стекла и обмотан лентой. Традиционная и недорогая форма сохранения коллекции. Герметичное ограждение предохраняет от воды, вредителей, загрязнения и неправильной влажности. Обеспечивает защиту от многих физических сил. Легко чистится без ущерба для предмета.

того, многие крупные или недвижимые артефакты оставались на открытом воздухе. На рисунке 2 показано, как простая крыша установлена над наиболее важной и уязвимой частью археологических раскопок недалеко от музея. Но современное здание, построенное вокруг Солнечного Судна (рисунок 3), с крупными окнами в пустыне с ослепительным солнцем, не может надежно препятствовать воздействию местной жары (если только не работает кондиционер). Альтернативу составляют очень простые и недорогие меры, такие как использование соответствующих полиэтиленовых пакетов, подложек или стекла, которые могут значительно усилить защиту коллекций и предохранить их от большинства опасностей, за исключением кражи и пожара. На рисунке 4, а также на последующем примере (рисунок 10) показаны эти простые, но высокоэффективные методы в действии.

## **Шаг 2: Исследуйте риски.**

### **Когда начинать исследование и сколько времени оно займет?**

Для определения рисков коллекции можно просто реагировать на ситуации по мере их возникновения, как поступила хранитель музея в описанном случае № 1. Можно начать с перечня основных принципов, изложенных в предыдущем разделе, и выполнить их по перечню. Или в ходе систематического исследования установить основные и второстепенные принципы.

Простое обследование в маленьком музее у одного опытного специалиста займет три дня, детальное обследование в крупном музее может потребовать несколько человек и несколько месяцев работы. В любом случае руководящими принципами должны стать «систематичность и всесторонность». Часто при сохранении коллекций персонал концентрируется на старых привычках, современных процессах, оперативных отчетах и борьбе с чрезвычайными ситуациями, реальными и бюрократическими.

Таким образом, простое обследование лучше, чем никакое. Скоро – лучше, чем никогда. Важно на минутку отстраниться от своей работы, от своей повседневной деятельности по сохранению коллекций и взглянуть на музей открытыми глазами и обнаружить все, что может нанести ущерб

### **Что именно я ищу?**

Исследователь ищет все возможные факторы риска для коллекции. Эта часть оценки риска самая сложная для объяснения, но, конечно, самая важная. Лучше поручить эту работу опытному работнику, хотя ее может выполнить любой. Она требует здравого смысла, разумных умственных способностей и хорошего зрения. Она помогает человеку почувствовать материальный мир, стать тем, кого принято называть практичным человеком. Она также помогает развить воображение, чтобы представить, что может случиться. Она также помогает полюбить коллекции, поскольку ведет к близкому ознакомлению с ними и усиливает заботу о их безопасности. Поиск состоит из сбора фактов и прогнозирования рисков.

### **Сбор фактов с целью прогнозирования рисков**

Исследователь начинает со сбора многих фактов, прежде чем перейти к следующему этапу – прогнозированию всех возможных рисков для коллекций. Факты лучше всего собирать систематически, и подходящая и опробованная модель описана в следующих разделах. Эти факты не должны содержать каких-либо точек зрения или предположений.

Затем исследователь прогнозирует отдельные риски. Каждый отдельный риск прогнозируется путем воображения конкретного сценария возможной потери или повреждения, вытекающего из каждого факта, установленного в ходе исследования, или из нескольких связанных между собой фактов. Основная идея заключается в воображении возможной потери и в поиске имеющихся фактов в поддержку количественно измеримого прогноза.

Многие серьезные риски можно вообразить, используя здравый смысл, а затем приблизительно оценить. Другие риски, такие как обесценивание, скорее из области научных знаний. Для упрощенных обследований необязательно быть экспертом, чтобы раскрыть наиболее серьезные риски. Нужно быть только методичным.

### **Источники фактов: видимые и невидимые**

Исследование с целью оценки риска полагается на два источника фактов, и можно сократить время, если подходить к ним по отдельности.

1. Видимые факты. Эта часть исследования основана на непосредственном осмотре и наблюдении. Мы смотрим на памятник, здание, помещения, оборудование и коллекции.

2. Невидимые факты. В этой части обследования изучается история музея, текущая деятельность персонала, процедуры, отношения, планирование, а также многие внешние источники данных, необходимые для оценки риска (например, данные о наводнениях, землетрясениях, световой чувствительности т.д.)

Легче, хотя и необязательно, осуществлять эти подходы отдельно, потому что сбор видимых фактов

подразумевает обход музея, осмотр предметов, записи, фотографирование, а сбор невидимых фактов подразумевает беседы с персоналом и изучение соответствующих документов. Не важно, с какой части начинать, но полезно перед обследованием музея ознакомиться с уставом музея, политикой в области хранения коллекций, старыми документами по планированию. Также полезно иметь поэтажные планы, чтобы отмечать места наблюдения.

### **Исследование видимых фактов**

Коллекции можно рассматривать как предметы внутри ряда контейнеров, как, например, ящики внутри ящиков. Каждый слой добавляет уровень защиты. Это показано на рисунке 5.

При обследовании видимых фактов совершается путь снаружи внутрь. Исследователь начинает с осмотра места, затем здания и всех его особенностей, затем входит внутрь здания и осматривает здания с позиции каждого помещения. Модель плана обследования, усовершенствованная автором в ходе многочисленных исследований, представлена в Приложении “Предлагаемый маршрут обследования музея, набор наблюдений и набор фотографий”.

### **Произведение съемки**

Снимки улавливают многие детали. Из своего опыта автор знает, что фотографии не только являются яркими элементами отчета, но приносят практическую пользу исследователю. Очень часто, рассматривая фотографии, мы замечаем то, что мы упустили из виду, находясь у реального предмета. Было ли помещение оснащено пожарными спринклерами? Были ли все рукописи помещены под стекло или только часть их? Было ли включено освещение во всех случаях? Фотоснимки сохраняют факты для сравнительных обследований.

Фотографирование стоило дорого, но с наступлением эпохи цифровых камер исследователь может снимать больше количество фотографий по низкой стоимости и добавить их в отчеты или отправить по электронной почте в любое время. Особо

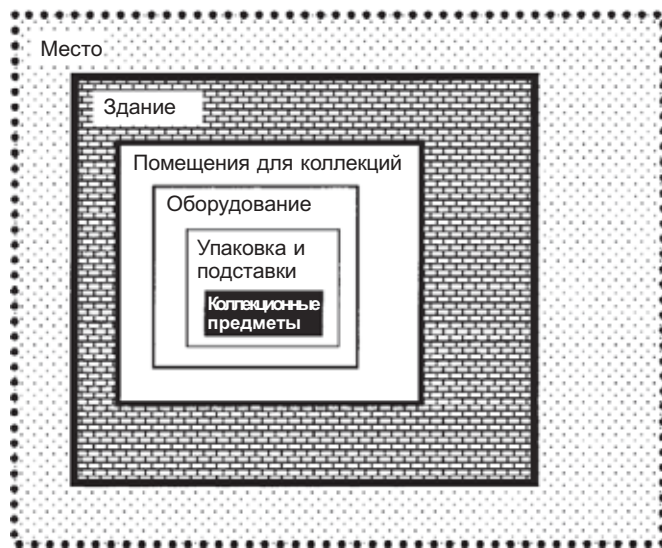


Рисунок 5. Схема размещения барьеров вокруг коллекции.

рекомендуется проверять качество снимков сразу незамедлительно и делать повторные снимки, если они передержаны или не в фокусе и т.д. Обычно в ходе обследования небольшого музея делается 100-200 фотоснимков, а музея среднего размера – 300-400. (Цифровая камера может легко и быстро обеспечить доступ к коллекциям даже небольшого музея через Интернет).

Снимать необходимо систематически в соответствии с планом. Снимки будет проще изучать, особенно в музеях с несколькими помещениями, если их делать в логической последовательности. Предлагаемая последовательность фотоснимков представлена в Приложении “Предлагаемый маршрут обследования музея, набор наблюдений и набор фотографий”. Чтобы использовать фотографии для изучения освещения музея, научитесь делать снимки здания, помещений и выставочных витрин с отключенной вспышкой. При слабом освещении, возможно, потребуются штатив.

### Исследование невидимых фактов

Раньше исследователи иногда заканчивали обследование сразу после обхода здания и коллекций. При этом упускались многие детали, которые влияют на сохранение коллекций. Для полной оценки рисков необходима информация из архитектурных чертежей, из документов политики и планирования, из инструкций по освещению и планированию выставок и т.д. Для этого требуются факты, которые существуют только в памяти персонала, даже о привычках персонала музея, нигде не записанных, но имеющих важное влияние.

Всегда ли персонал оставляет заднюю дверь открытой в жаркие дни, даже если официальная политика запрещает это? Всегда ли включается свет в выставочных витринах ночью, когда уборщицам нужно работать? Протекала ли когда-нибудь крыша или водопровод? Где? Приносит ли хранитель новые артефакты в хранилище, не подвергая их карантину и не осматривая их на предмет поражения насекомыми-вредителями, которые могут быстро расползтись по всему музею? Принимает ли персонал пищу в хранилищах, привлекая этим грызунов и насекомых-вредителей? Курит ли персонал в хранилищах? И так далее.

Некоторые важные источники информации о рисках можно найти за пределами музея. Каковы местные и региональные опасности? Расположен ли музей в затопляемой пойме реки или угрожают ли ему оползни? Какова вероятность землетрясений? Какова частота стихийных бедствий, и каковы современные тенденции? (Такие изменения, как строительство нового здания, объектов или дорог, которые препятствуют естественному дренажу, могут значительно повысить риск наводнения). В какой степени коллекции чувствительны к свету или неправильным уровням влажности?

В основном перечне, представленном в Приложении, указаны типичные источники и полезные вопросы для сбора невидимых фактов. Не ограничивайтесь этим перечнем: он служит только отправной точкой. Вам всегда потребуется обнаружить



**Рисунок 6.** Лампа с цветными стеклами, выставленная напоказ и освещаемая внутренней лампой.

факты для осуществления вашей оценки риска, которые не указаны в этом перечне или в каких-либо других существующих перечнях. Можно положиться на два руководящих принципа исследования: воображение и предыстория.

**Воображение** означает представление себе какого-либо отдельного риска, который кажется правдоподобным. Например, вы осматриваете сирийскую стеклянную лампу, подсвечиваемую лампочкой изнутри (рисунок 6). Вы представляете себе, что, возможно, цвета на стекле поблекнут, если лампочка горит весь день. Кто-то сказал вам: “Да, все цвета уязвимы к свету”, но другой рассмеялся и сказал: “Нет, это не цветное стекло”. Еще кто-то, более осторожный, сказал, что подлинные лампы с цветным стеклом не испытывают проблем, а более поздние лампы с цветной краской могут пострадать. Итак, учитывая этот правдоподобный воображенный риск, вам потребуется выполнить следующее: вам нужно систематизировать информацию о сирийских лампах, различных формах цветного дизайна и воздействии света. Упражнение: Каким, по вашему мнению, должно быть решение в отношении подсветки, если отсутствует информация о характере цветного материала лампы?

**История происшествий** в музее представляет чрезвычайно ценные факты. Например, вопрос “каковы риски от неправильного обращения с артефактами в музее” может привести вас к сложному теоретическому анализу обращения комплексной системой, или также может побудить вас задать простой вопрос всему персоналу: “Кто-нибудь помнит какие-либо истории, когда артефакты были уронены, поцарапаны или повреждены другим способом при обращении с ними пять лет назад, двадцать лет назад? Не забудьте объяснить, что ваше намерение не возмездие, а решение проблемы. Нужны только истории, а не имена. Вы обнаружите, что коллективная память содержит истории незначительных происшествий. Собирайте их: они бесценны для обеспечения сохранности коллекций и являются формой институционального “раскрытия происшествий” (хотя в идеале такие происшествия должны своевременно расследоваться и регистрироваться). Как при любом расследовании, цель состоит в усилении ответственности и совершенствовании управления рисками коллекциям.

### **Оценка рисков коллекциям на основе фактов**

После составления перечня рисков, которые исследователь считает вероятными, возникает вопрос: какие риски более важны, а какие менее? Обычно музеи принимали такие решения на основе совокупности заключений специалистов (если таковые имеются), личных мнений и внутренней политики. Ответственность часто распределялась между несколькими отделами. Это практиковалось и будет практиковаться музеями, но отчет об обследовании, оценивающий все риски для коллекций, может стать весьма ценной отправной точкой для обсуждения и принятия решений.

В настоящее время существуют только два испытанных метода проведения полной оценки риска для музейных коллекций. Первый метод представляет собой детальный арифметический метод, разработанный Уоллером (2003) в крупном национальном музее и успешно примененный во многих музеях среднего и крупного размера. Вторым методом, использующий простую шкалу ранжирования, был разработан автором данной главы и успешно применен во многих небольших и средних музеях в Канаде, а также преподавался на нескольких учебных курсах, финансируемых ICCROM и Канадским институтом консервации. В данной главе будет представлен только метод ранжирования, но хорошее фактическое исследование всегда можно трансформировать в арифметическую оценку. Шкала ранжирования широко применяется при управлении рисками, особенно когда оценку выполняет неспециалист.

Шкалы в таблице 3 предусматривают следующие четыре компонента оценки риска:

Как скоро?

Каков ущерб каждому поврежденному артефакту?

Какое количество экспонатов коллекции пострадало?

Насколько важны пострадавшие артефакты?

Степень риска представляет собой сумму этих четырех компонентов.

Баллы каждой из четырех шкал складываются (НЕ умножаются). Общий балл представляет степень конкретного оцененного риска. В целом такая система предполагает следующие категории приоритетов на основе общего балла:

**9-10:** Исключительный приоритет. Полная потеря коллекции возможна в течение нескольких лет и меньше. Эти баллы обычно получаются из-за очень высокой степени вероятности пожара и наводнений, землетрясений, бомбардировки и, к счастью, редки.

**6-8:** Внеочередной приоритет. Значительный ущерб или утрата значительной части коллекции возможны в течение нескольких лет. Эти баллы обычно получаются из-за проблем с безопасностью или высокими степенями порчи от света, УФ излучения или сырости.

**4-5:** Умеренный приоритет. Умеренный ущерб некоторым предметам возможен в течение нескольких лет, значительный ущерб или утрата возможны в течение нескольких десятилетий. Такие баллы обычно свойственны музеям, в которых превентивная консервация не является приоритетом.

**1-3:** Профилактическое обслуживание музея. Умеренный ущерб или умеренная потеря через многие десятилетия. Эти баллы получаются в случае наблюдения текущих мер по усовершенствованию, которые музеи должны принимать после решения проблем с более опасными рисками.

Ниже представлены учебные примеры с решением оценки рисков с использованием этой шкалы.

Необязательно использовать эту шкалу при оценке рисков. Исследователь может просто использовать такие термины, как высокая, средняя и низкая степени рисков, или “Необходимо выполнить в этом году” вместо “Можно подождать десять лет”. Главное, чтобы выбрать рациональные и понятные методы обследования для оценки, и чтобы весь музей подвергался систематическим обследованиям.



**Таблица 3. Простые шкалы оценки рисков**

| Как скоро? (степень или вероятность повреждения) |  |   |
|--|--|---|
| Балл   | Риски, имеющие место как отдельные события | Риски, которые накапливаются постепенно |
| 3  | Случаются примерно раз в год               | Ущерб примерно раз в год                |
| 2  | Случаются примерно раз в 10 лет            | Ущерб примерно раз в 10 лет             |
| 1  | Случаются примерно раз в 100 лет           | Ущерб примерно раз в 100 лет            |
| 0  | Случаются примерно раз в 1000 лет          | Ущерб примерно раз в 1000 лет           |

| Каков ущерб каждому пострадавшему артефакту?<br>(пропорциональная утрата ценности) |   |
|--|---|
| 3  | Полная или почти полная потеря артефакта (100%)                     |
| 2  | Значительное, но ограниченное повреждение каждого артефакта (10%)   |
| 1  | Умеренное или восстанавливаемое повреждение каждого артефакта (1 %) |
| 0  | Едва видимое повреждение артефакта (0.1 %)                          |

| Сколько экспонатов коллекции пострадало?<br>(доля коллекций, находящихся под угрозой) |  |
|---|--|
| 3   | Вся коллекция или ее значительная часть (100%) |
| 2   | Большая часть коллекции (10%)                  |
| 1   | Малая часть коллекции (1 %)                    |
| 0   | Один артефакт (0.1 % или меньше)               |

| Насколько важны пострадавшие артефакты?<br>(ценность артефактов, находящихся под угрозой) |  |
|---|--|
| 3   | Намного выше, чем средняя значимость (в 100 раз выше средней значимости) |
| 2   | Выше, чем средняя значимость (в 10 раз выше средней значимости)          |
| 1   | Средняя значимость в данной коллекции                                    |
| 0   | Меньше, чем средняя значимость в этой коллекции (1/10 средней ценности)  |

**Пример максимально возможного балла**

|   |    |
|---|----|
| Как скоро?                              | 3  |
| Каков ущерб каждому артефакту?          | 3  |
| Сколько экспонатов пострадало?          | 3  |
| Насколько важны пострадавшие артефакты? | 1  |
| Степень риска (сумма четырех баллов)    | 10 |

Примечание: Невозможно присудить 11 баллов. Если вся коллекция под угрозой, то значимость каждого артефакта не может быть выше средней, и если речь идет о 10% коллекции, то ценность не может быть выше, чем десятикратная средняя ценность.

При желании можно присуждать нецелые значения, например, 2.5.

**Шаг 3: Планируйте совершенствования процесса управления рисками коллекций.****Пять этапов снижения рисков для коллекции.**

Все великое множество, возможно, тысячи способов снижения рисков для музейных коллекций можно разделить на пять этапов: избежание, препятствование, обнаружение, реагирование, устранение.

1. Избегайте источников и аттрактантов факторов риска.
2. Препятствуйте доступу факторов риска (поскольку иногда шаг 1 не выполняется).
3. Обнаруживайте факторы риска в музее (поскольку иногда шаги 1 и 2 не выполняются).
4. Реагируйте на фактор риска после предположения или обнаружения его присутствия (иначе шаг 3 будет бессмысленным).
5. Устраните воздействие фактора риска на коллекции (консервируйте артефакты, пересмотрите работу и спланируйте меры по усовершенствованию).

Первые четыре этапа заключаются в предотвращении повреждения. Последний этап – это исправительная консервация и реставрация, необходимая только потому, что не были выполнены превентивные этапы. Конечно, большая часть повреждений музейных коллекций случилась задолго до их поступления в музей. Даже самый оптимально правильный уход за коллекциями не избавит вас от необходимости в исправительной консервации.

Обсуждая меры по усовершенствованию, помните, что каждый из пяти этапов играет свою роль, и что успешное управление рисками зависит от сочетания всех пяти этапов. Позднее, когда вы начнете применять эти меры для совершенствования управления рисками, помните, что каждый из пяти этапов заставляет вас задуматься о том, какие упущения могут быть в вашем музее.

**Здравый смысл, поддержание порядка, осложнения**

Многие авторы отмечают, что принципы “ведения хозяйства” схожи с принципами надлежащего хранения коллекций. Иными словами, работа по сохранению коллекций полагается на здравый смысл. “Перечень основных принципов”, представленный выше, был

хорошо знаком и сто лет назад. Но некоторые привычки ведения хозяйства могут повредить музейным коллекциям.

Например, если из-за близлежащей пустыни или пыльной дороги на коллекциях откладывается тонкий слой измельченного минерального порошка, то регулярное вытирание артефактов может показаться хорошей идеей. К сожалению, возникают две проблемы: абразия и обдирание.

Абразия происходит, если одна и та же пыльная тряпка используется снова и снова. Если тщательно не очистить тряпку каждые несколько минут, она забивается абразивной пылью, и вытирание пыли превращается в процесс шлифования артефактов. Автор видел коллекцию позолоченной мебели в Египте, с которой была ободрана почти вся позолота потому, что мебель регулярно протирали тряпкой. Схожая проблема также характерна для метелки из перьев для смахивания пыли. Метелки из перьев изнашиваются очень быстро, и гребни перьев заостряются и царапают поверхность. Окрашенные поверхности предметов часто имеют множество царапин от перьевых метелок.

Обдирание происходит со сложными предметами, особенно с мебелью, покрытой узорами и орнаментом, свойственной исламскому декоративному искусству. Пыльная тряпка или метелка обдирают фрагменты, которые скручены или частично отслоены, и расшвыривают их по разным углам! Когда автор указал на эту проблему музейному уборщику (много лет назад), он сердито оправдывался, ответив, что его семья выполняла эту работу в течение многих поколений. Было не деликатно поднимать этот вопрос молодому иностранному эксперту в присутствии руководства. Оглядываясь назад, вряд ли можно ожидать, что что-то изменилось в том музее в отношении уборки. Лучше сообщить о проблеме хранителю музея, который позднее обратится к персоналу с глазу на глаз.

Второй проблемой, которую автор часто отмечал в музеях, сталкивающихся с проблемой пыли, является ущерб от воды. Наиболее распространенным способом мытья полов внутри здания и за его пределами, которую наблюдал автор во всех жарких странах мира от востока

до запада, является мытье шваброй с обильным количеством воды, которую ведрами выливают на пол, либо рано утром до открытия музея, либо сразу после его закрытия. Отчасти причина кроется в приятном охлаждающем эффекте, отчасти – в превалировании плиточных полов и каменных стен без деревянных компонентов. Отчасти это происходит из-за ритуала очищения водой, встречающегося во многих странах со скудными запасами воды. Если отставить в сторону историю, то виден большой риск от ущерба, причиняемого водой, как показано на рисунке 7. Здесь, в крупном музее, никто из руководства не заметил значительных изменений во внешнем виде артефакта, несмотря на очевидный пластиковый лист, защищающий рисунок глаза. Под пластиком нет никаких повреждений. А гвозди, удерживающие пластик, ржавеют очень быстро и сильно пачкают дерево. Очевидно, что защита из стекла, как показано на рисунке 8, предпочтительна для деревянных саркофагов.

#### **Найдите индивидуальные решения, а затем общие решения**

Для каждого установленного и оцененного риска (или хотя бы для всех значительных рисков) исследователь разрабатывает решение несколько вариантов решения. Если возможно, исследователь оценивает расходы или хотя бы определяет тип и объем требуемых ресурсов. Выражаясь коммерческим языком, это позволит музею выполнить расчет эффективности затрат: насколько снижаются риски благодаря этому варианту решения, и сколько стоит такое решение? Отдельные примеры представлены в разделе “Примеры оценки отдельных рисков и индивидуальных решений”.

Рекомендация индивидуальных решений особенно уместна, когда в ходе исследования были установлены несколько рисков высокой степени, имеющие несвязанные друг с другом решения. Тогда простая деловая логика предполагает, что музей должен реализовать решения в отношении всех рисков высокой степени в порядке увеличения затрат.

Поиск общих решений для группы рисков также возможен, но может потребовать изучения различных



**Рисунок 7.** Деревянный саркофаг в витрине открытого типа на полу музея. Пятна от воды появились в результате многолетнего разбрызгивания воды во время ежедневного мытья полов мокрыми швабрами, что характерно для стран с жарким климатом и обилием пыли. Пластиковая защита глаза снижает риск вандализма, а также препятствует попаданию брызг воды на изображение глаза.



**Рисунок 8.** Саркофаг в современной музейной витрине. Хотя очевидно, что стекло защищает экспонат от попадания воды при мытье полов, совсем неочевидно, может ли витрина защитить артефакт от протечки с потолка, или от насекомых-вредителей, или дыма, или от загрязнителей. Для такой оценки требуется осмотр с близкого расстояния или изучение конструкции, а возможно и то, и другое.

вариантов, различных решений для каждого риска высокой степени. Затем необходимо поискать варианты, которые охватывают несколько рисков одновременно. Целесообразно потратить время на поиск варианта, который решит проблему нескольких рисков, чем реализовать самый дешевый вариант для каждого риска в отдельности.

Дилемма возникает, когда много небольших рисков можно нейтрализовать минимальными средствами, тогда как один большой риск можно решить только при высоких затратах. На самом деле это скорее не дилемма, а заблуждение при управлении рисками или ловушка, в которую попали многие музеи и в результате пострадали. Решение проблемы малых рисков, которое можно себе позволить по средствам, или которое уже поручено персоналу, заставляет нас чувствовать, что мы в действительности делаем все возможное для

сохранения коллекции. И, как уже отмечалось выше, совсем нетрудно потратить время для решения проблемы малых рисков.

Раз за разом мы видим, как музеи тратят многие месяцы на изготовление специальных подстилок для текстильных изделий, находящихся в хранилищах, но не делают ничего для снижения риска утечки из водопроводных и канализационных труб, проходящих над потолком этого хранилища. Или как музеи конструируют красивые деревянные витрины, которые снижают небольшие риски от влажности, вместо того, чтобы спроектировать такие витрины и здание, которые решат проблему сильных землетрясений в районах высокой сейсмической активности. Или как музеи тратят огромные средства на охрану картины, которая подает на пол после того, как ее повесят на стену, потому что никто не проверил прочность крючка. Или, наконец, как многие музеи,

пренебрегли установкой спринклеров или даже решили не устанавливать спринклеры из-за предполагаемого риска от воды и сгорели дотла. (Занимательно, что на старых фотографиях Музея Солнечного Судна (рисунок 3) на некоторых туристических веб-сайтах не видны спринклеры. Возможно, они были установлены позднее, а не при первоначальном проектировании).

И еще одно примечание в отношении поиска решений: широко распространено ошибочное мнение о том, что смысл совершенствования управления рисками заключается лишь в построении или покупке чего-то нового. Многие решения проблемы рисков и опасностей являются нематериальными, такими как обучение персонала или совершенствование обмена информацией. Например, один крупный музей обнаружил, что снова и снова повторяются ошибки в новых выставочных витринах (в освещении, в опорах, загрязняющих материалах). Отдел консервации и отдел выставок не общались регулярно во время планирования выставки. Отдел консервации согласно политике музея был обязан одобрить выставку на завершающей стадии монтажа, когда было слишком поздно или слишком дорого вносить изменения. В результате появилась враждебность и дисфункциональные отношения. Решение было простым, не требующим денежных затрат: отделу консервации нужно было отправить представителя на совещания комитета по планированию с самого начала до конца. Позднее персонал отдела консервации признался, что не знал, что дизайн выставки является такой сложной задачей, и что решения по освещению, которые они предлагали, такие как волоконная оптика, могут быть такими дорогостоящими. (Для получения ценной информации по вопросам консервации и планированию выставок см. CD-ROM «Руководство по консервации экспонатов: интеграция проблем консервации в процесс планирования, дизайна и проведения выставок», выпущенный Национальными парками США (Raphael, 2000)).

#### **Ищите комплексные решения по сохранению коллекций**

Слово «комплексный» стало с недавним пор еще одним идеалом для управления процессом сохранения коллекций. Его смысл заключается в объединении независимых и изолированных видов деятельности в одну большую систему. Цель состоит не только в общей теории, но в практической целостной деятельности. Это относительное понятие, поскольку одни применяют его к интеграции мер по борьбе с вредителями в общую деятельность музея, другие используют его для всех видов деятельности по сохранению коллекций в музее.

Проблема заключается в следующем: комплексный или интегрированный метод представляет собой диффузный и общесистемный метод, который охватывает многие независимые виды деятельности музея. Например, комплексная борьба с вредителями требует, помимо всего прочего, чистоты под шкафами, ограниченного количества растений вдоль стен, обязательного карантина для всех новых артефактов, отсутствия продуктов питания возле хранилища и т.д. Комплексный контроль над относительной влажностью требует, чтобы дизайн шкафов и механических систем здания и мониторинг за сохранением коллекций составляли полную и экономически эффективную систему. Успешное внедрение комплексных подходов зависит от многих сотрудников музея и его соответствующих отделов. Коллективная работа основывается на взаимопонимании. Успешные комплексные решения всегда начинаются с успешного общения.

#### **Ищите реалистичные решения по сохранению коллекций**

Наконец, наиболее современная концепция сохранения наследия заключается в поиске «реалистичных» решений. Совсем недавно в Соединенном Королевстве внедрена новая университетская программа по практике сохранения наследия для архитекторов, инженеров и хранителей ([www.ucl.ac.uk/sustainableheritage](http://www.ucl.ac.uk/sustainableheritage)). В сущности, «реалистичный» или «рациональный» означают, что организация берет не больше, чем она

может вернуть. В контексте сохранения наследия, этот термин может использоваться в двух аспектах – энологическом и финансовом.

Когда специалисты в области охраны окружающей среды применяют термин “реалистичный” к наследию, это означает, что здание исторического музея представляет собой ресурс, и любой план по его сносу и замене его новым зданием должен учитывать, что любой кирпич, выброшенный на свалку и замененный новым кирпичом, есть не что иное как “взятие какой-либо части окружающей среды без компенсации”.

На повседневном уровне следует принимать во внимание освещение. Флуоресцентные лампы являются энергосберегающими, и их использование для освещения музея может сократить расходы электроэнергии в три раза. Во-первых, можно сэкономить на лампе, которая потребляет намного меньше электроэнергии при одинаковой интенсивности освещения по сравнению с лампами накаливания (включая кварцево-галогенные лампы, которые так любят дизайнеры выставок). Во-вторых, можно сэкономить электроэнергию на эксплуатации системы кондиционирования воздуха, которая необходима в тех случаях, когда в музее используется большое количество ламп накаливания (что очень важно во многих музеях, особенно в странах с жарким климатом). В-третьих, мощность системы кондиционирования воздуха может быть уменьшена, так что можно сэкономить энергию, расходуемую на ее изготовление и замену.

К сожалению, многие компактные флуоресцентные лампы состоят из большого количества сложных электронных деталей, которые превращаются в мусор при замене лампы. В самых современных моделях флуоресцентных ламп электронные детали отделены от лампы (как во всех крупных флуоресцентных лампах). Тем не менее, как подтвердит любой дизайнер по освещению, успешное использование флуоресцентных ламп в музейных выставках является нелегкой задачей.

Другой аспект реалистичности лежит в области экономики. Прагматисты используют этот термин для того, чтобы просто отметить, что местные финансовые средства музея будут сбалансированными не только в

текущем году, но и в течение неопределенно долгого времени. Опыт последних двух десятилетий показал, что многие музеи обнаружили свою нестабильность в этом отношении. Одной из причин, приведших к тому, что эксплуатационные расходы намного превысили имеющиеся в наличии ресурсы, стала установка сложных механических систем для регулирования температуры и влажности воздуха. Такие сложные механические системы являются требованием, предъявляемым “стандартами сохранения коллекций”, которые будут более скептически изложены в разделе “Принципы регулирования температуры и влажности воздуха в музее”.

**Составляйте план как в рамках общего планирования работы музея, так и за его пределами**  
Цикл сохранения коллекций имеет значение только для той организации, которая его осуществляет, такой как, например, ваш музей. Другие главы данной книги посвящены планированию и управлению музеем в целом. В рамках такого процесса планирования настанет время, когда руководители, отвечающие за цикл сохранения коллекций, будут вынуждены составлять планы в рамках более масштабного цикла планирования работы музея в целом. Цель созыва совещаний по вопросам планирования состоит не просто в отстаивании интересов и потребностей процесса сохранения коллекций, но и в установлении созидательного и творческого сотрудничества. Прислушайтесь к другим интересам музея.

Вспомните историю с хранителем, которой подарили текстильное изделие. Помимо планирования выставки с точки зрения сохранения коллекции (низкого риска), музей может пожелать учитывать и аспект связи с общественностью. Порадуйте одного донора, и у вас появятся другие доноры, которые преподнесут вам еще больше даров. Кроме того, выставочный и образовательный отделы могут задать вам вопросы, касающиеся аспектов консервации и сохранения текстильного изделия, например: какой метод обработки предмета был использован музеем, какой использовался способ изготовления текстильного изделия, какие старые

краски могли использоваться при его изготовлении и, таким образом, можно прийти к выводу, почему для изделия необходим низкий уровень освещенности. Каждая из этих возможностей является реальной, и каждая из них имела место в успешных музеях.

Некоторые читатели данной главы займут или, возможно, уже занимают ответственные должности в национальных и даже международных организациях по сохранению наследия. От этих организаций требуют демонстрации результатов работы и ее экономической эффективности. Все начинают рассматривать цикл сохранения коллекции по-своему: оценка (когда изучение неосязаемых фактов называется консультацией с клиентскими группами), потом разработка альтернативных решений (снова согласование с клиентскими группами) и только затем реализация. На следующем этапе оценки изучаются результаты реализации предыдущего цикла, а также новые или нерешенные риски.

В действительности, автор основал цикл сохранения коллекции на модели, представленной лектором по правительственной программе развития, в которой идея о том, что этот процесс представляет собой непрерывный цикл, а не прямую линию со стартом и финишем, рассматривалась как прорыв! Хотя в историческом плане модель прямой линии с финишем можно понять. Новые цели, как правило, имеют краткий перечень основных задач, которые можно начать и тут же выполнить. Но для старых целей, таких как сохранение коллекций в уже основанном музее, задачи по совершенствованию не такие очевидные, экономическая целесообразность далеко не очевидна, а результаты часто неопределенные. Цикл необходимо повторить и ввести новые данные оценки.

#### **Примеры конкретных оценок рисков и отдельных решений**

Помещение выставки, в которой демонстрируется большое количество исламских манускриптов, показано на рисунке 9. Современные электрические лампы и прочные выставочные витрины. Общее впечатление с точки зрения сохранения коллекции:



**Рисунок 9.** Исламские манускрипты в небольшом современном музее. Витрины кажутся прочными, и освещенность имеет низкую интенсивность, причем внутри витрин лампы отсутствуют. Примеры более точной оценки рисков коллекциям, находящимся в данном помещении, представлены в тексте.

превосходно. Возможно, существуют значительные риски коллекции, а возможно, рисков не существует. Только тщательная оценка может определить это.

Оценка риска обесцвечивания под воздействием света для коллекций на рисунке 9.

Необходимо произвести измерение экспонометром, а также получить информацию о времени нахождения на свету и красящих веществах, использованных в артефактах. Если, например, интенсивность освещения манускриптов составляет 100 люкс, и куратор сообщает, что освещение включается охранниками только при входе в помещение посетителей, что в среднем составляет 3 часа в день большую часть дней в течение года, то доза света в год составляет 100 люкс, помноженные на 1000 часов = 100.000 люкс-часов в год. Можно использовать более крупные единицы, выраженные в миллионах люкс-часов (млн.люкс/ч) (как, например, в Приложении 4 к данной главе).

Поэтому 100.000 люкс-часов в вышеуказанном примере можно выразить как 0,1 млн. люкс/ч. Если самое слабое красящее вещество в манускриптах относится к категории высокой чувствительности (например, растительная краска), то мы видим из таблицы, что если на лампе имеется фильтр УФ излучения, то приблизительно 1 млн. люкс/ч вызовет едва заметное обесцвечивание. Это произойдет примерно через 10 лет. А если для полного обесцвечивания требуется примерно в 30 раз больше времени, то артефакт полностью обесцветится через 300 лет. То есть, выражаясь шкалой риска:

|   |     |
|---|-----|
| Как скоро?<br><i>(где-то посередине между 0 и 1)</i>                            | 0.5 |
| Какова степень повреждения?<br><i>(эту оценку дает хранитель, обычно 1 - 2)</i> | 2   |
| Какая часть коллекции?<br><i>(например, считайте, что это небольшой музей)</i>  | 2   |
| Насколько важны эти артефакты?<br><i>(например)</i>                             | 1   |
| Общий уровень риска   | 5.5 |

Если вы решите использовать оценку, основанную на начале обесцвечивания, то балл за ответ на вопрос “Как скоро?” возрастет до 2, но балл за вопрос “Какова степень повреждения?” упадет до нуля. Результат останется схожим – всего 5 баллов. Любой из подходов является корректным и может использоваться в целях оценки. Если известно, что все красящие вещества являются минеральными пигментами, кроме одного красного цвета, который является мареной, имеющей среднюю чувствительность к свету, то потребуется 30 млн. люкс/ч, почти 10.000 лет для полного обесцвечивания! В таких экстремальных примерах лучше использовать категорию едва заметного повреждения (0 баллов), которое произойдет через 300 лет (0,5 балла) для получения общего балла 3,5 для вышеприведенного примера. Такой риск считается относительно низким – не нулевым, но малым.

Рассмотрите случай, когда интенсивность электрического освещения составляет не 100 люкс, а 2.500 люкс (обычная мощность современных точечных осветителей и непрямого солнечного света в помещении

с открытым окном). Предположим, что витрины освещаются в течение 12 часов день, а не 3. Степень обесцвечивания увеличится в 100 раз. Все вышеуказанные общие баллы возрастут на 2 единицы, до 5,5 для красителей средней чувствительности и 7 для красителей высокой чувствительности, что влечет за собой высокие риски. Если бы артефакт демонстрировался в витрине в течение десяти лет к моменту проведения исследования, то все высокочувствительные красящие вещества уже значительно бы обесцветились. По своему опыту я знаю, что персонал музеев считает такие результаты невероятными и невозможными, но я наблюдал множество примеров, как на музейных экспонатах, которые вставлялись напоказ в течение примерно 10 лет, определенные красители были полностью уничтожены за такой короткий период, хотя возраст артефактов составлял более ста лет. Дело в том, что простые люди, ученые, собственники коллекций не оставляют манускрипты и ценные текстильные изделия под воздействием интенсивного освещения из дня в день, из года в год. Парадоксально, но только музеи, в обязанности которых входит сохранение коллекций, поступают таким образом.

Вариантов для снижения рисков обесцвечивания под воздействием света относительно немного, и все они предсказуемы.

- 1 Опасность электрического освещения. Сократите мощность и количество ламп. Затраты: от низких (электролампы низкой мощности) до средних (современные осветительные приборы).
- 2 Опасность дневного света. Закройте окна. Затраты: от низких (покраска оконного стекла, использование занавесок) до высоких (специальные ставни, жалюзи, перестройка здания). В случае экспонирования очень ценных манускриптов и неизбежного яркого дневного света в музеях с окнами, используйте для выставки фотокопии. Затраты: стоимость фотографии.

Оценка рисков от воздействия воды для коллекций на рисунке 9:

Исследователь должен осмотреть потолок, возможно, через вентиляционные решетки, и

проверить наличие труб. Также проверьте верхний этаж. Есть ли там туалетная комната? Сливная труба из лаборатории? Предположим, к примеру, что исследователь обнаружил туалет на этаже, непосредственно над залом выставки, а также 3 другие трубы, пересекающие помещение. В качестве отправной точки разумно предположить, что туалет и каждая из указанных труб могут дать протечку один раз в 30 лет. Такой период является ожидаемым сроком службы. То есть 4 протечки за 30 лет, что дает одну утечку каждые 10 лет. Предположим, что каждая утечка охватит 1/10 площади помещения. Таким образом, оценка риска будет следующей:

|  |     |
|--|-----|
| Как скоро?<br><i>(одна утечка каждые 10 лет)</i>   | 2   |
| Какова степень повреждения?<br><i>(многие чернила и краски на водной основе могут исчезнуть)</i> | 2.5 |
| Какая часть коллекции<br><i>(1/10 помещения намокнет при каждой утечке)</i>                      | 1   |
| Насколько важны эти артефакты?<br><i>(как в предыдущем примере)</i>                              | 1   |
| Общий уровень риска  | 6.5 |

Такой уровень риска относится к категории “внеочередных” рисков, несмотря на то, что в течение 10 или даже 30 лет может ничего не произойти. Таков характер “вероятной” потери. Исследователь не может гарантировать протечку, но обязан предупредить об её вероятности. И все же оценка представляется ошибочной, если взглянуть на рисунок.

Она и есть ошибочная. Вышеизложенная оценка предполагает витрины открытого типа. Трубы и канализация сверху витрин открытого типа создают ситуацию высокого риска (к сожалению, это обычное явление в современных музеях, которые предпочитают витрины открытого типа). Но на рисунке 9 видно, что все манускрипты спрятаны в искусно исполненных витринах с герметичными стеклянными крышками. При рассмотрении деталей видно, что эти витрины вынесут утечку воды, особенно горизонтальные, которые имеют уклон. Многие новые дорогостоящие музейные витрины бесполезны при утечках воды или даже еще хуже, чем если бы артефакт

демонстрировался без витрины, поскольку струя воды направляется на артефакт через отверстия для лампы. Такие витрины, как показаны на рисунке 8, сложно оценить с точки зрения опасности, связанной с водой. По оценке автора, разве что только 1 из 30 книг в витринах, показанных на рисунке 9, намокнут, если все витрины опрыскать водой. Кроме того, все вертикально установленные манускрипты заключены в пластиковые упаковки с герметизированными кромками. Около 1 из 10 пластиковых упаковок могут иметь отверстия, через которые может проникнуть вода. (Пластиковые упаковки могут быть даже еще лучшего качества, и я предполагаю, что только 1 из 100 упаковок, показанных на рисунке 9, могут протечь, если даже витрина заполнится водой). Таким образом, для открытых книг в витринах степень риска снижается на 1,5 пункта до 5 баллов, а для манускриптов, заключенных в упаковки внутри витрин, риск снижается еще на 1 пункт до 4 баллов, что является умеренным риском.

Варианты для снижения риска от воздействия воды, следующие:

1. Изменение прокладки труб. Затраты: от умеренных до высоких.
2. Определение особого графика техобслуживания труб над помещением выставки.
3. Тщательный осмотр и исправление уплотнений витрин и упаковок, особенно под трубами, чтобы улучшить их способность препятствовать проникновению воды. Затраты: низкие.

Если музей рассматривает возможность реставрирования и закупки большого количества витрин или шкафов для хранилищ, и если существует неизбежная опасность протечки воды сверху, например, из емкости хранения воды на крыше музея, целесообразно сконструировать и испытать такие модели, которые являются водонепроницаемыми.

**Задание:** Посмотрите на рисунок 8 выше. Как можно определить степень риска от попадания воды сверху?

**Задание:** Осмотрите одно из ваших выставочных помещений. Попробуйте оценить риск обесцвечивания под воздействием света, а также риск от воздействия





**Рисунок 10.** Коробка в небольшом канадском музее с военными значками и текстильными знаками различия, без идентификации или раздельного хранения.

протечки воды сверху. Помните, что нужно представить себе следующие 100 лет. Опишите сценарий событий и постарайтесь оценить его, используя шкалу баллов. Легче начать с отдельного типа артефакта, конкретной части помещения. Обобщите все риски на следующем этапе.

**Рисунки 10 и 11. Две различные коробки с текстильными изделиями небольшого размера, значками**

На рисунках 10 и 11 представлены фотографии, снятые в двух различных небольших военных музеях в Канаде. Как и многие музеи, военные музеи коллекционируют одежду, текстильные изделия, а также большое количество мелких предметов, которые представляют ценность только в больших наборах таких предметов. Глядя на рисунки 10 и 11, видно, что упаковки из пищевого пластика с застежками типа “молния” являются экономически эффективным способом снижения рисков от воздействия воды. Это также хороший способ снижения риска потускнения вследствие загрязнения. Таким же способом можно хранить экспонаты из ткани,



**Рисунок 11.** Коробка в небольшом канадском музее с военными значками и текстильными знаками различия, каждая из которых помещена в отдельный полиэтиленовый пакет с застежкой, большая часть имеет идентификационные карточки внутри пакета.

обувь, шляпы с металлическими нитями, различные предметы из исламских и этнографических коллекций. Возможно, выгоды от снижения рисков воздействия воды и загрязнителей трудно оценить с высокой степенью точности, но можно вообразить очевидные сценарии. В данном случае мы рассматриваем эффект от использования пластиковых пакетов для двух более сложных оценок риска: физическое обращение с экспонатами и насекомых-вредителей.

Нет сомнений, что специалисты по консервации коллекций признают преимущества таких пакетов, изготовленных из относительно плотного полиэтилена, для защиты от физического обращения, а также от насекомых-вредителей. Хранителям музеев нравятся преимущества наклеивания надежной маркировки и содержания нескольких фрагментов в одной месте. Идентификационные карточки, помещенные внутри пакета, делают мелкие части экспонатов более видимыми. Естественнонаучные, археологические и исторические коллекции используют такой материал. Это хорошая идея, но можно ли оценить выгоды?

В отношении физического обращения самую полезную информацию для оценки можно получить у хранителей и заведующих отделами хранения коллекций или у самих пользователей, особенно в небольших музеях, где эти функции выполняет одно лицо. В данном примере хранитель, который поместил знаки отличия и значки в пакеты, был уверен, что степень повреждения значительно снизится. Можно задать вопрос обоим хранителям, особенно тому, кто не поместил коллекции в пакеты: “Какова, по вашей оценке, степень повреждения экспонатов от физического обращения с ними в предыдущие 10 лет, или в течение того времени, как вы работаете в музее?” Такая оценка зависит от того, как часто эти экспонаты осматривались пользователями. Музей, возможно, ожидает значительного увеличения количества пользователей, и десятикратное увеличение их числа приведет к десятикратному увеличению риска от физического обращения. Выполнение таких оценок является нелегкой задачей, но они необходимы, и выполнять их следует до того, как музей определит свои приоритеты. Конечно, если применялись более легкие формы оценки риска для оправдания использования полиэтиленовых пакетов, такие как степень потускнения серебра или риск повреждения от воды, или риск утери этикеток, то оценка защиты от физического воздействия является информативной, но не обязательной.

**Рисунок 3. Солнечное Судно, риск от неправильно установленной относительной влажности?**

Очевидно, что здание музея, показанное на рисунке 3, в котором помещено Солнечное Судно, не является типичным для местной исторической архитектуры с тяжелыми стенами и небольшими окнами. Технически такие здания называют зданиями с малой массой, а площадь окна типична для народов северной Европы, жаждущих света. Судно называют Солнечным, но фараоны (их технические эксперты) поместили его в герметичный корпус и зарыли в землю, где оно пролежало до тех пор, пока не было откопано 50 лет назад. По всей видимости, это здание имеет систему контроля климата, но почти всегда это означает, что температура регулируется для создания комфортных условий для

человека, а относительная влажность, возможно, составляет от 40% до 60% большую часть времени. Это не легкомыслие, это реалии музеев во всем мире.

Задание: Каким образом вы бы смогли достоверно определить температурно-влажностную историю?

А теперь более сложное задание. Если вам удалось определить температурно-влажностную историю, какие выводы можно сделать? Как бы вы оценили риск?

Много лет назад, когда, возможно, система контроля климата была далека от совершенства, было предложено положить вокруг судна больше количество силикатного геля, который бы выполнял функции эффективного регулятора влажности (“буфера”). (См. Thomson, 1986, Американское общество инженеров по отоплению, холодильной технике и кондиционированию воздуха (ASHRAE) 2004 и другие источники). Была ли в этом необходимость?

Многие читатели знают, что деревянные артефакты имеют большую чувствительность к колебаниям влажности. Самый лучший ответ на данный вопрос можно найти в детальной таблице, составленной автором. (Ответ таков: степень риска образования трещин от низкой до нулевой для колебаний влажности до 40% для таких конструкций, как Солнечное Судно, поскольку каждый деревянный фрагмент может свободно расширяться и сужаться без ограничения. В конце концов, это же лодка, которая намокает и высыхает без растрескивания. (Деревянные фрагменты могут просто расшататься. Неопределенный риск может возникнуть, если какие-либо фрагменты будут “восстановлены” при помощи смолы). Таблица ASHRAE в Приложении 3 предусматривает упрощенную, но, к сожалению, неточную оценку риска. Самый быстрый и очень точный ответ таков: колебания влажности не могут вызвать существенный риск образования трещин или расслоения в будущем, если они не превышают значительно все колебания влажности в прошлом. Такое прошлое “наихудшее колебание относительной влажности” называется “максимально безопасное колебание для коллекции” (достаточно продолжительное для реагирования экспонатов, что в случае с судном, толщина которого в любом месте превышает 1 см, составляет один

полный день и, возможно, несколько дней для большей части элементов). Таким образом, актуальным показателем для оценки риска является не техническая и научная характеристика предмета, а история фактора риска. В случае Солнечного Судна ситуация неоднозначна. Оно было извлечено из массивного и герметичного корпуса с очень стабильной влажностью и помещено в полное рисков современное здание, построенное в солнечной пустыне. Предмет уже подвергается риску, если характеристики здания коренным образом ухудшатся. Спустя 50 лет судно выглядит хорошо. Удача? Думаю, нет. На основании научных знаний, я считаю, что такой тип деревянных артефактов имеет крайне низкую степень чувствительности к колебаниям влажности, и последние 50 лет доказали это. Поэтому будущие управляющие и хранители могут воспользоваться преимуществом знаний, накопленных в прошлом. Два уточнения: 1) Если в судне имеются небольшие трещины и деформации, полагаю, что они стали следствием неверно выбранной относительной влажности в течение длительного периода, а не ее колебаний. Мне сообщили, что испытания, проведенные в аналогичных погребальных камерах, дали стабильные 60% относительной влажности. 2) Имейте в виду, что вас не должно смущать, что музей будет преувеличивать совершенство своей системы контроля климата в прошлом. Что бы ни случилось в прошлом, это уже случилось. Ценность этого состоит в наличии данных для будущих прогнозов. В случае колебаний влажности для дерева, кожи, краски, текстиля, клея, бумаги, пергамента (и других органических материалов) – чем больше известно о рисках прошлого, тем меньше степень опасности рисков в будущем.

**Задание:** Какой бы вы предложили логический план для оценки “максимально безопасного колебания относительной влажности” для деревянных артефактов в вашем музее?

**Задание:** Риски других 3 форм неверно установленной относительной влажности НЕ основаны на той же концепции, что и “максимально безопасные колебания относительной влажности”. Повреждения накапливаются при каждом событии,

дающем сырость, независимо от предыдущих аналогичных событий. Поясните.

### **Рисунки 12 и 13. Львы Тутанхамона**

Рисунки 12 и 13 иллюстрируют причинно-следственную связь исторических фактов. В отличие от Солнечного Судна, на артефакте, показанном на рисунке 12, видны четкие признаки повреждения от неверно установленной относительной влажности в 1986 г. или от неверной средней относительной влажности в течение длительного периода времени. Музеи все чаще используют такие факты в качестве доказательства неадекватности установленных в зданиях систем контроля климата. Возможно, верно, что системы являются неадекватными, но такие факты являются слабым доказательством. Обратите внимание, что на рисунке 13 видны почти такие же повреждения в тех же трех местах артефакта, которые были обнаружены в день его выемки из гробницы. Изучение более четких образцов оригинала фотоснимка и изучение любых имеющихся фотоснимков, сделанных в промежутке между двумя датами, позволили бы точнее интерпретировать факты и их значение для будущего управления рисками регулирования влажности.

**Задание:** Какие в вашем музее имеются ценные артефакты, которые демонстрируют аналогичное свидетельство медленно накапливающегося повреждения из-за неверной относительной влажности или какого-либо иного фактора? Внимательно осмотрите эти предметы. Можно ли установить, когда произошло повреждение? Как установить, что новое повреждение произошло в течение последнего 1 года, 10 лет?

### **Комплексные меры по борьбе с вредителями**

#### **Введение**

Материал раздела основан на работе, проведенной Томом Стрэнгом, специалистом Канадского института консервации. Его статьи (Strang, 2001), а также статьи других специалистов (Pinniger, 2001), опубликованные недавно и посвященные борьбе с вредителями, должны быть изучены при планировании полной программы комплексных мер по борьбе с вредителями, особенно



**Рисунок 12.** Одно из изображений головы льва в коллекции Тутанхамона. Снимок сделан в 1986 г. Заметны трещины и расслоения на позолоченном гипсовом покрытии из-за усыхания внутреннего деревянного компонента. Когда произошло такое повреждение? Каковы риски от неверной влажности и температуры для такого экспоната?



**Рисунок 13.** То же изображение головы льва, что на рисунке 12. Снимок сделан археологом в день, когда была открыта гробница. Хотя фотография не очень четкая, видно, что трещины и расслоения, заметные на снимке 1986 г., уже присутствуют, но в меньшей степени.

в тех музеях, в которых вред от насекомых-вредителей исторически является проблемой. В этих статьях представлены все основные концепции, достаточные, чтобы музей пришел к пониманию разницы между применением ядов и принятием комплексных мер по борьбе с вредителями и срочно начал использовать рекомендуемые методы. Как отмечалось в предыдущем разделе об интегрированных методах, концепция и методы борьбы с вредителями приняты задолго до музеев. Комплексные меры по борьбе с вредителями не только полезны сами по себе, они важны для разработки модели управления рисками с учетом всех других факторов порчи в музеях.

#### **Избегайте источников и аттрактантов**

Насекомые-вредители являются фактором, благодаря которому появилось слово “аттрактанты” на данном этапе борьбы. Во внешней среде от вредителей нельзя избавиться, однако в отличие от загрязнителей, и

подобно ворам, вредители всегда находят путь ко всему, что их привлекает. Благоприятная среда обитания является основным аттрактантом и целью, к которой прокладывают свой путь вредители. Можно сказать более конкретно: наихудшими аттрактантами являются те, которые имитируют уязвимые коллекции. мех, перья и шерсть в коллекциях особенно уязвимы к определенным видам насекомых, и этих насекомых к зданию музея притягивают, конечно, мех, перья, шерсть животных и все экспонаты, имеющие такой же материал (кератины) или схожий материал (хитины), такие как мертвые насекомые. Таким образом, среда обитания включает деревья и кустарники, которые привлекают безвредных птиц и насекомых, которые после смерти становятся опасными аттрактантами. После того, как насекомые уничтожат эти останки, они будут искать другие ближайшие источники в вашем здании. Паразитов и насекомых привлекает мусор, особенно пищевые отходы. Мусор



**Рисунок 14.** Хранилище коллекций в музее среднего размера. Общий уровень чистоты и порядка является приемлемым, под потолком не видно источников воды, за редким исключением почти все крупные латунные варочные котлы хранятся отдельно, а не штабелями. Как и во многих музеях, в хранилищах коллекций имеется рабочее место, которое является источником многих опасностей, таких как постоянное передвижение персонала, пища, напитки и значительное количество пыли (в данном примере археологические керамические экспонаты отсортированы и очищены). Неясно, какие столы являются рабочими, а какие музейными артефактами.

следует собирать на расстоянии не менее 20 метров от здания музея, причём выносить его нужно как можно чаще. Повторим основной принцип первого этапа комплексных мер по борьбе с вредителями: устранять как можно больше ареалов и условий обитания в местах, расположенных вблизи коллекций. Это правило применимо к каждому слою, показанному на рисунке 5. Одним из значительных преимуществ конструкций выставочных витрин, показанных на рисунке 15, по сравнению с витринами на рисунке 7, является то, что можно с успехом попросить уборщиц вытереть пыль и грязь (содержащую фрагменты кожи человека, волос и т.д.) из-под витрин, т.е. устранить среду обитания вредителей.



**Рисунок 15.** Демонстрационный зал крупного музея 20 лет назад, с традиционными музейными витринами почти 100-летнего возраста. Уборщицы вытирают пыль перьевыми метелками. В помещение попадает прямой солнечный свет. Вопрос о том, существует ли какой-либо риск коллекциям, зависит от того, какие коллекции выставлены в зале. В отличие от витрин, показанных на рисунке 7, поверхность под витринами можно легко чистить и проверять на предмет устойчивости к вредителям.

Принцип избегания также непосредственно применяется к источникам. Насекомые зачастую попадают в здание с новыми артефактами или строительными материалами, а также с материалами для открытых экспонатов. Поэтому следующий принцип комплексных мер по борьбе с вредителями гласит: подвергать карантину и осматривать все поступающие материалы, особенно сходные с материалами ваших коллекций: деревянные материалы на предмет наличия древоядных насекомых, шерсть на наличие насекомых, поедающих шерсть и т.д.

#### **Блокируйте пути**

Слои ограждения, показанные на рисунке 5, а именно прочные стены, крышу, двери, окна, включенные в “перечень основных принципов”, свидетельствуют о пользе комплексных мер по борьбе с вредителями. Так

же и полиэтиленовые пакеты на рисунке 11, в которые упакованы ценные военные экспонаты из меха. В борьбе с вредителями важен “санитарный периметр” вокруг здания, который можно создать методично вокруг каждого слоя ограждения, показанного на рисунке 5. По существу это означает устранение среды обитания, но точнее эта мера сужает полосу среды обитания, которая служит проходом к дырам и трещинам в ограждениях.

Сетки от насекомых являются важными деталями и должны устанавливаться на любые отверстия диаметром более 1 мм. Сетки на окнах, распространенные в некоторых странах, не используются в других. Все музеи, обладающие особо уязвимыми коллекциями, такими как шерстяные изделия, должны рассмотреть возможность использования сеток на всех открытых окнах, ведущих в хранилища, а также на всех вентиляционных люках механических систем.

Вероятно, одним из удачных факторов для музеев в странах с горячим сухим климатом, учитывая отсутствие сеток на окнах, является сопутствующее такому климату отсутствие растительности и среды обитания вокруг здания. Это похоже на большую насмешку и неудачную попытку изменения к лучшему, когда современные музеи в таких странах ведут героическую борьбу за создание красивого ландшафтного дизайна, орошаемых садов, ресторанов, которые привлекают насекомых вредителей к себе, а затем к музейным коллекциям! Таким музеям стоит подумать хотя бы о создании санитарного периметра, т.е. метровой полосы из гравия, свободной от растений, вокруг всего здания, и уделить особое внимание уборке мусора.

#### **Ищите и обнаруживайте**

Взрослые насекомые пробираются к коллекциям, находят свою среду обитания и откладывают яйца. Личинки или куколки разрушают ваши артефакты, становятся взрослыми и распространяются по всей коллекции. Этот цикл обычно длится несколько недель, поэтому важно обнаружить любое проявление насекомых до того, как цикл будет повторен. Если цикл повторится дважды или трижды, прежде чем вы обнаружите это, то степень повреждений будет возрастать в геометрической

прогрессии. Одним из наиболее ценных методов борьбы с вредителями, применяемых в музеях в последние два десятилетия, является систематическое использование липких ловушек для насекомых. Хотя они продаются как средства уничтожения насекомых, музеи их используют для обнаружения насекомых вредителей. Эти липкие ловушки расставляются по всей коллекции, особенно вдоль путей движения насекомых (темные кромки стен и т.д.), а затем осматриваются с регулярностью, например, один раз в месяц. Важно уметь определить вид насекомых, поскольку многие виды являются безопасными для коллекций (см. ссылку на источники идентификации). Кроме того, важно вести записи и учет того, что и когда вы обнаружили, а обнаружив любые “слабые места” в здании, принять соответствующие меры.

#### **Реагируйте**

Уничтожайте насекомых- вредителей, а именно обнаруживайте места заражения паразитами при помощи липких ловушек, регулярного осмотра коллекций или карантина поступающих материалов и изолируйте пораженное место немедленно и осторожно. Сметание взрослых особей насекомых со всей коллекции, открывая все экспонаты, малоэффективно. Для начала поместите экспонаты в полиэтиленовые пакеты и герметично закройте их. Обратитесь к специализированной литературе и экспертам, но не поставщикам ядов, для получения более подробной информации. Существуют несколько новых методов уничтожения насекомых без применения ядов, которые должны знать музеи. Один из них называется “контролируемая атмосфера” или “аноксия” и заключается в применении пакетов, наполненных воздухом без кислорода. Другие методы именуется “термальными” и используют очень высокую или очень низкую температуры (Strang, 2001). При высокотемпературном методе можно использовать недорогой способ, такой как помещение на солнце на один день пораженных предметов, упакованных в черные полиэтиленовые мешки. Такой “солнечный” метод подробно описан в литературе, посвященной сохранению коллекций (Brokenhof, 2002).

**Комплексное устойчивое управление рисками освещения, загрязнения, температуры и влажности. Управление рисками заменяет жесткие стандарты в отношении музейной среды.**

Учебные примеры с решением, приведенные в разделе “Примеры оценки отдельных рисков и индивидуальных решений”, представляют методы оценки и снижения рисков через регулирование освещения и влажности. Как отмечалось в начале раздела, большая часть рекомендаций и принципов сохранения коллекций основывается на упрощенных методах “передовой практики” или “стандартах”. Это особо важно для четырех факторов: освещение, загрязнители, неверно установленные температура и влажность, которые совместно называются “музейный климат”. Простые правила легче устанавливать, но цена может быть высокой, а выгоды условными.

В 1970-х гг. музеи во всем мире приняли простые жесткие стандарты в отношении “музейного климата”. Эти стандарты основывались на чрезвычайно осторожных оценках некоторых рисков, чрезмерном упрощении или даже игнорировании других рисков. В некоторых ситуациях цели были излишне сложными, а в других приводили к обратным результатам. Хотя музеи постепенно отказываются от жестких стандартов в пользу более гибких принципов, они все еще преобладают в большинстве опубликованных рекомендациях и в условиях договоров о временном использовании коллекций, что является важным фактом для крупных музеев, желающих получить экспонаты для временного использования для выставок.

В последнюю четверть века наиболее влиятельной публикацией в этой области была книга Гарри Томсона “Музейный климат” (1978 г., 2-ое издание 1986). В ней представлен превосходный обзор многих вопросов, хотя некоторая часть материала уже устарела.

**Принципы освещения музея**

В течение многих десятилетий в стандартах освещения для музеев указывалось, что текстильные и бумажные изделия должны выставляться при максимальной освещенности 50 люкс, а картины и другие экспонаты

с окрашенной поверхностью – при 150 люкс. (Люкс - международная единица освещенности по стандарту SI). Для сравнения – интенсивность прямого солнечного света может достигать 100.000 люкс, непрямого дневного света – 10.000 люкс, ярких прожекторных ламп – 2.000 люкс, офисное освещение обычно устанавливается в пределах 750 люкс на уровне стола, а свеча на расстоянии вытянутой руки освещает вас с интенсивностью 1 люкс.

При этом возникают несколько трудностей. Посетители пожилого возраста не могут разглядеть детали при уровне освещенности 50 люкс – обычном рекомендуемом уровне освещенности для светочувствительных текстильных изделий, акварельных рисунков и манускриптов, а молодые посетители при такой освещенности не могут рассмотреть сложные или темные поверхности. Многие артефакты не очень чувствительны к свету, но их по каким-то непонятным причинам держат в темноте. В противоположность им другие экспонаты настолько чувствительны к свету, что непрерывное освещение даже при уровне освещенности не более 50 люкс может вызвать обесцвечивание через много лет постоянного экспонирования. Автор изучил большое количество литературы о практике экспонирования, а также полезные данные об обесцвечивании текстильных изделий, и разработал общие принципы в отношении освещения (Michalski, 1997).

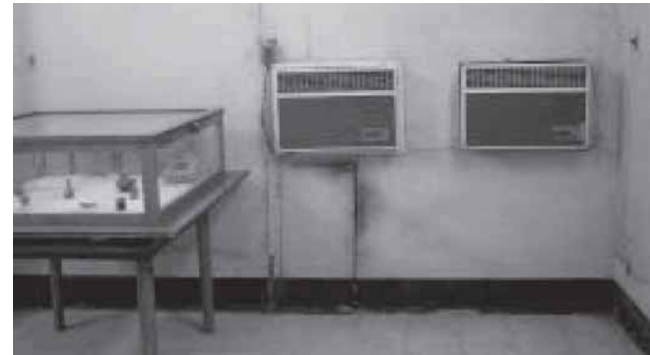
В последние десять лет появились публикации других авторов, посвященные управлению рисками и принципам освещения. Все они начинаются с одного и того же метода оценки риска, т.е. как скоро произойдет заметное обесцвечивание? Различные авторы предлагают различные стратегии для упрощения принятия решения в отношении различных типов коллекций. Но все решения по освещению, основанные на приемлемом времени для заметного обесцвечивания, требуют наличия данных о чувствительности экспоната к свету. Лучше всего такие данные обобщены в недавно опубликованных руководящих принципах для освещения музеев (CIE 2004) и кратко изложены в Приложении “Чувствительность цветных материалов к свету”.

В качестве альтернативы можно решить сохранить традиционные жесткие стандарты, т.е. освещать все артефакты при крайне низких уровнях от 50 до 150 люкс и смириться с неудобствами для посетителей.

#### **Принципы в отношении температуры и влажности в музеях**

В течение нескольких десятилетий рекомендации в отношении стандартов влажности и температуры были простыми и жесткими: стремитесь установить температуру 21°C при относительной влажности 50%, причем допускались крайне малые колебания. Этот стандарт был основан на стремлении сохранить картины и мебель в Европе, и был благоприятным для таких коллекций. К сожалению, он не всегда благоприятен для современных архивных и бумажных материалов, для сохранения которых нужны прохладные и сухие условия. (Michalski, 2000). Он не был благоприятным для металлов, подверженных коррозии, которым требовались сухие условия. Этот стандарт был излишне жестким для многих коллекций, таких как картины, деревянные изделия, пергамент, для которых серьезную опасность представляли влажность и крайняя степень сухости, или для экспонатов из камня, керамики, твердого стекла и чистых металлов, которым серьезную угрозу представляла только сырость. Наконец, его реализация была дорогой в масштабе здания музея.

В 1999 г. комиссия из специалистов в области консервации и инженеров-механиков Северной Америки договорилась о принятии более точных стандартов и руководящих принципов. Они были изложены в новой главе справочника инженера США для музеев, библиотек и архивов вначале в 1999 г., а затем в переработанном издании в 2003 г. (ASHRAE, 2003). В этой главе также содержится превосходный обзор типов риска для музейных коллекций, основанных на вариациях неверной температуры и неверной влажности, перечисленных в Таблице 1 факторов риска. Рекомендованные значения температуры и влажности, представленные в соответствующей главе публикации ASHRAE, показаны в Приложении 3. Если требуется определить условия



**Рисунок 16.** Типичный небольшой музей и повсеместно используемые современные кондиционеры воздуха. Они так же опасны для коллекций, как удобны для посетителей и персонала. Они часто повышают относительную влажность до уровня, который никогда ранее не испытывали артефакты, и являются источниками конденсации, которой раньше не было.

для проектирования всего здания, необходимо изучить всю главу полностью для консультации инженеров.

Спецификации ASHRAE (Приложение 3) используют концепцию управления рисками. Существуют несколько уровней контроля над колебаниями: AA, A, B, C, D и риски для каждой степени перечислены в правом столбце этой таблицы. Также перечислены риски для химически неустойчивых материалов архивного качества, если температура устанавливается на уровне 21°C. Учтите, что при планировании временной выставки, на которой будут демонстрироваться полученные во временное пользование экспонаты, необходимо учесть и выполнить строгие требования владельцев экспонатов по климату.

Из своего опыта работы в условиях пустынного и полупустынного климата автор знает, что периоды устойчивой влажности для прибрежных и тропических регионов различны. Подземные помещения редко использовались в традиционной архитектуре, поэтому проблема постоянного источника влажности из подземных хранилищ возникала нечасто. Наиболее серьезную опасность представляют высокая средняя



температура и большие колебания температуры и относительной влажности в дневное и ночное время.

Для традиционных материалов высокие температуры фактически не опасны. Высокие температуры вызывают серьезные проблемы для фотографий, бумажных материалов, изготовленных в последние 150 лет, пластмассы, материалов аудиовизуальных и цифровых носителей. Риск заключается в быстром разложении, если не используется охладительное оборудование. Поэтому сохранение современных архивных материалов требует современных строительных технологий.

К счастью, металлы, керамика, стекло, дерево, кожа, пергамент, текстильная бумага, масляная краска, природные смолы и животный клей не подвергаются большому риску при поднятии температуры воздуха до 40°C. Традиционные материалы в музеях и архивах, такие как пергамент, папирус и текстильная бумага редко портятся от сухого тепла. Если такие экспонаты содержатся в плохих условиях, то возможными факторами порчи почти всегда являются сырость, физическое воздействие (неправильное обращение), насекомые, загрязнители, УФ-излучение и свет. (Это не оправдывает вынос коллекционных предметов за пределы здания под солнечные лучи. Такие методы уничтожат эти материалы через несколько лет из-за крайне интенсивного УФ-излучения и нагревания поверхности до 100°C и выше при попадании на нее прямых солнечных лучей в условиях пустыни).

В прибрежных регионах, т.е. недалеко от моря или океана, проблемой может стать постоянная влажность. В европейских зданиях современного стиля с подземными хранилищами и высоким уровнем грунтовых вод из-за близости реки постоянная влажность также является серьезной проблемой. Из опыта автора, единственной и наиболее распространенной причиной влажности в небольших музеях в странах с жарким климатом является оборудование кондиционирования воздуха, как показано на Рисунке 16. Оно постоянно работает с нарушениями режима, и печально, что кондиционирование воздуха часто впервые подвергает

музейные коллекции воздействию высокой относительной влажности (и является источником утечки воды). Всегда храните артефакты, чувствительные к воде или сырости подальше от кондиционеров воздуха. Если вы планируете установить новый кондиционер воздуха, осуществите мониторинг относительной влажности до установления кондиционера в течение нескольких недель или месяцев, а затем ведите тщательный контроль после установки и включения кондиционера.

Колебания влажности представляют умеренно высокий риск, и некоторые примеры представлены в разделе “Примеры оценки отдельных рисков и индивидуальных решений”. Концепция “безопасной относительной влажности”, представленная в указанном разделе, является критически важной для оценки риска колебаний относительной влажности. Учтите, что если кондиционер вызывает новые или значительные колебания относительной влажности, то они могут превысить уровни безопасной относительной влажности приемлемые для ваших коллекций.

В любых ситуациях, когда речь идет об относительной влажности, нельзя полагаться на человеческое восприятие (за исключением исключительно высокой влажности). Относительную влажность необходимо измерять приборами (этап обнаружения), чтобы выполнить точную оценку риска.

**Принципы в отношении загрязнителей в музеях**  
Взвешенными загрязняющими веществами являются газообразные, жидкие или твердые загрязнители, переносимые по воздуху и вызывающие повреждения экспонатов. Кроме внешних источников, таких как загрязнение городской среды, песок пустыни, брызги морской воды, музеям необходимо учитывать внутренние источники, такие как строительные и упаковочные материалы, выделяющие газы.

Традиционные руководящие принципы в отношении источников загрязнения в музеях основаны на двух цепочках рассуждений: естественные уровни не являются очень вредными и, если есть сомнения, попросите установить самые лучшие системы

фильтрации. Томсон (Thomson, 1986) предложил пределы естественных уровней загрязнения, поскольку обнаружилось, что архивные коллекции, находящиеся вдали от городских районов, смогли сохраниться неповрежденными в течение многих веков, а коллекции в городских районах часто подвергались порче в течение нескольких десятилетий. Такой подход был полезен для загрязнителей, имеющих в естественной среде в значительных концентрациях, например, диоксид серы и озон, но оказался бесполезным для загрязнителей, чья концентрация в естественной среде чрезвычайно мала. В отношении таких загрязнителей в спецификациях для механических работ обычно просили использовать “лучшую из существующих технологий”. На практике лишь немногие музеи используют наилучшую из имеющихся систем.

Недавно специалист Канадского института консервации Тетро внедрил новый метод управления рисками в отношении загрязнителей, основанный на концепции “наблюдаемого уровня вредного воздействия”. Он создал новые термины: Наблюдаемый уровень, не вызывающий вредного воздействия (NOAEL) и Наблюдаемый уровень, вызывающий минимальное вредное воздействие (LOAED). Эти термины были включены в руководство по борьбе с загрязнителями справочника инженера Общества ASHRAE (ASHRAE, 2004) и детально разъяснены в комплексном руководстве по борьбе с загрязнителями (Tetreault, 2003). Но какими бы ни были формальные термины, можно увидеть, что такая же концепция риска используется в принципах оценки освещения, т.е. заметные или наблюдаемые повреждения, точнее о “едва заметных” или “едва наблюдаемых” повреждениях. Затем предмет продолжит постепенно обесцвечиваться, тускнеть или разлагаться. Например, в случае обесцвечивания от воздействия света, через 30-50 таких этапов все цвета будут полностью утрачены. Хотя данные, представленные в форме “едва наблюдаемых воздействий”, полезны для установления целей, их нужно использовать осторожно для оценки общего риска, потому что они определяют начало, а не конец кумулятивного риска. Но как уточнялось в

примерах выше, масштабы оценки риска могут справиться с этой разницей.

Применение принципов по борьбе с загрязнителями быстро превращается в сложную задачу. Если освещение является фактором без каких-либо подкатегорий и представляет только один тип риска – обесцвечивание, то загрязнители состоят из множества частиц и газов, каждый из которых имеет разный источник, влечет различные риски, вызывает различные степени повреждения и воздействует на различные коллекции. Существует перечень основных проблем, вызываемых загрязнением. Он был составлен благодаря тому, что или загрязняющее вещество приводит к таким распространенным повреждениям, как сильная запыленность, или определенное сочетание загрязняющих веществ и материалов артефактов приводит к очень быстрой химической реакции. Музеи постоянно сталкиваются с такими ситуациями, они перечислены в Таблице 4.

Методы снижения рисков применяются в двух случаях: для противодействия внешним загрязнителям и борьбы с внутренними загрязнителями. Внешние источники загрязнений блокируются, а внутренние устраняются.

Давайте рассмотрим проблему красящих веществ в манускриптах. Результаты исследования показали, что наихудшие уровни концентрации загрязнителей, наблюдаемые в городских районах, могут полностью обесцветить наиболее чувствительные красящие вещества в течение примерно одного года, если экспонаты помещены на открытом воздухе под воздействием загрязненного воздуха. Но известно, что акварельные краски и манускрипты очень хорошо сохранились после многих веков хранения, даже в некоторых городах с традиционно высокими уровнями загрязнения. Почему? Потому что они были защищены закрытыми коробками, герметичными стеклянными витринами, закрытыми деревянными ящиками, кожаными мешками и даже конвертами.

Научные опыты показывают, что по сравнению с выставлением коллекций на открытом воздухе, помещение коллекций в герметичные стеклянные

**Таблица 4.** Основные проблемы, вызываемые загрязнением (в сокращенном варианте из книги Тетро (2003) “Таблица материалов с повышенной чувствительностью” и других источников)

| Загрязнитель                                      | Чувствительный материал   | Риск   | Опасности, источники  | Методы снижения риска   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Внешние источники (в основном)</b>             |   |  |   |   |
| Частицы, особенно силикаты (песок), углерод (дым) | Все артефакты, особенно с пористой и сложной поверхностью.  | Снятие краски. Ускоренная коррозия ярких металлов. Повреждение во время последующей очистки. | Песчаные бури, пыль. Городское загрязнение, особенно выхлопные газы автотранспорта.                 | Поместите артефакты в воздухо непроницаемые корпуса, контейнеры, шкафы. Сократите проникновение внешнего воздуха в здание, особенно в часы максимального движения транспорта или во время пылевых бурь. Используйте фильтры механических систем здания. |
| Озон, Двуокись азота, Двуокись серы               | Некоторые красящие вещества в акварельной краске, иллюминации (темно-красный индиго, паразанилин, куркумин) | Обесцвечивание   | Городское загрязнение, особенно выхлопные газы автотранспорта.                                      |   |
| <b>Внутренние источники (в основном)</b>          |   |  |   |   |
| Сероводород                                       | Серебро   | Потускнение серебра (и последующее абразивная очистка)                                       | Резиновые смеси. Шерсть при воздействии на нее УФ-излучения. Люди.                                  | Устраните все перечисленные источники внутри витрин. Устраните все перечисленные источники в помещениях и мебелировке. Герметизируйте или покройте защитным слоем любые источники, используемые в конструкции.  |
| Карбоновые кислоты                                | Свинец, Карбонаты, такие как панцири, раковины.   | Потускнение свинца. Образование налета на раковине.  | Изделия из дерева и древесного волокна. Масляные и алкидные краски. Свежие водоземulsionные краски. |   |

витрины или плотно закрытые коробки может снизить возможность проникновения загрязнителей в 100-1000 раз. Иными словами, наихудшая опасность городского загрязнения, которая представляет риск полного утраты цвета в течение года, сокращается в 300 раз, т.е. полная утрата цвета возможна через 300 лет. Таким образом, на шкале оценки риска для той же опасности городского загрязнения степень риска снижается на 2-3 пункта в шкале “как скоро?”, если используется герметическая стеклянная витрина. Более того, можно откорректировать такие оценки, используя преимущества закрытых зданий, концентрация загрязнителей в которых в 3-10 раз ниже, чем снаружи здания. В этих оценках важно то, что наиболее предсказуемым и самым экономичным способом

снижения риска является простая стеклянная витрина. Далее мы расскажем, как корпуса и витрины могут стать проблемой, а не решением.

Значительная часть литературы, посвященной сохранению коллекций, охватывает вопросы безопасных и опасных художественно-оформительских материалов и методов их испытания, что изложено в книге Тетро (Tetreault, 2003) и в его более кратких публикациях о методах покрытия защитным слоем (Tetreault, 1999). Новая и превосходная база данных в Интернет, созданная Центром по консервации в Квебеке (Канада), описывает использование и недостатки многих материалов, применяемых в музейных выставках и хранилищах (<http://preservart.ccg.mcc.gouv.qc.ca>).

Из своего опыта исследования музеев в арабских странах автор знает, что наиболее распространенной проблемой загрязнения являются не городские газы, а взвешенные частицы: песок и пыль, дополненные углеродами, которые испускаются дизельными двигателями автобусов и грузовых машин. Здравый смысл подсказывает, что закрытый корпус, закрытый шкаф, закрытый конверт, ящик и т.д. снизят риски загрязнения. На рисунках 8 и 15 показаны артефакты в закрытых витринах, которые успешно защищены от любой пыли. Но создатели музейных выставок часто предпочитают витрины открытого типа, или музей просто не имеет средств для помещения крупных экспонатов в закрытые витрины. В таких случаях ежедневная уборка музея приводит к возникновению других проблем, описанных выше в разделе, посвященном поддержанию чистоты и порядка, и проиллюстрированных на Рисунке 7.

#### **Комплексное управление всеми четырьмя факторами**

Эти четыре фактора – загрязнители, свет/УФ, некорректные температура и влажность, – имеют много общих характеристик, каждая из которых предполагает способы интеграции.

- A Все четыре фактора являются “научными” факторами порчи, факторами современных знаний. Предшествующие пять факторов (№1-5) являются древними по своему пониманию.
- B Все четыре фактора могут быть точно измерены при помощи научных приборов или датчиков. В отличие от предыдущих пяти факторов, их интенсивность можно измерить только при помощи приборов.
- C Все четыре фактора тесно связаны с проектированием здания, а также планированием выставок и проектированием хранилищ.
- D Все четыре фактора, кроме света/УФ, воздействуют на предметы через движение воздуха.
- E Все четыре фактора, кроме некорректной температуры, можно блокировать с помощью тонких, дешевых и даже изящных материалов.

Значение A и B. Тот факт, что эти факторы являются научными, и что их можно измерить создал противоречие для их интеграции в музейной практике. С одной стороны, современные реставраторы и ученые чувствовали себя удобно с этими научными факторами, научились их измерять и интегрировали их в единое практическое понятие: “музейный климат”. Музеи накопили большое количество экологических данных, и даже хранители музеев освоили работу с экспонометрами и термогигрометрами. С другой стороны, реставраторы и ученые обчно упускали из виду более простые, научно неопределяемые опасности, такие как небрежное обращение, вредители, вода и даже грязь.

Музеи должны использовать экспонометры, измерители УФ-излучения, гигрометры и термометры. Многие страны эффективно используют центральные, региональные или национальные агентства, предоставляющие во временное пользование эти приборы музеям, которые не могут их купить. Измерение концентрации внутренних загрязнителей является более сложной задачей. Некоторые загрязнители внутри музея могут измеряться простым цветовым дозиметром. Внешние загрязнители обычно измеряются другими организациями, и эту информацию можно получить у них. Превосходный обзор возможностей изменения концентрации загрязнителей представлен в книге Тетро (Tetreault, 2003).

Значение C и D: комплексное управление климатом и освещением в музее требует взаимопонимания между проектировщиками всех систем здания и всех систем, используемых на выставках и хранилищах.

Значение E: многие решения по снижению рисков от загрязнителей, УФ-излучения, света и некорректной влажности требуют большего, чем непроницаемый мешок из чистого материала. Поэтому одна из основных стратегий описана в Перечне основных стратегий выше.

#### **Заклучения: не останавливайтесь**

Цель данной главы заключалась в привитии отношения и навыков, которые могут привести к эффективному сохранению коллекций. В одной главе невозможно

рассмотреть всю необходимую информацию, и здесь приводятся только полезные примеры. Но профессиональные консерваторы/реставраторы и ученые в области консервации могут почерпнуть необходимую информацию в обширной технической литературе, которая доступна в различных публикациях и все чаще появляется в Интернете (см. ссылки в конце данной главы).

Автора, исследовавшего музеи по всему миру, неоднократно поражало, что, несмотря на огромное желание и рвение со стороны персонала, распространены раздробленность и непоследовательность стратегий в работе по сохранению коллекций. Долговременное эффективное сохранение зависит от управления рисками, комплексных методов, коллективной работы и реалистичности решений. Лица, ответственные за сохранение коллекций, должны понять эти идеи и постепенно привить их коллегам, прежде чем они претворятся в жизнь.

Рисунок 17 хорошо подходит для завершения данной главы. На снимке показана группа молодых реставраторов и ученых в Египте во время проведения учебного занятия пять лет назад. Они учатся пользоваться такими датчиками, как экспонетр, а также базовым принципам исследования здания музея для обнаружения отдельных факторов. Такое занятие служит мостом между их обычной работой, которая вообще не включает в себя каких-либо исследований, и возможной будущей задачей для некоторых из них по проведению комплексного исследования всех рисков для коллекций. В выставочной витрине, вокруг которой они расположились во время обсуждения и считывания показаний экспонетра, помещен клад монет. Автор выставки поместил его в витрину, чтобы показать, в каком виде этот клад был обнаружен археологами. Монеты представляют зацементированную смесь из разъединенной бронзы и грязи тускло-зеленого цвета разлагающейся и активно корродирующей бронзы, хранящейся в корпусе, стоящем на одной ножке. Упражнение: Каковы риски в данном случае? Насколько они значительны? Как вы можете обнаружить их? Что бы вы посоветовали музею? Нам нужен отчет на следующей неделе...



**Рисунок 17.** Коллективная работа и обучение. Молодые реставраторы и ученые во время учебного занятия в музее. Они учатся пользоваться экспонетрами и гигрометрами, а также некоторым базовым приемами исследования коллекций. В витрине перед ними содержится стопка бронзовых монет, сплавленных песком в одну корродированную массу, и экспонируемая, чтобы показать, в каком виде такие клады обнаруживаются археологами.

## Приложения

### Приложение 1. Видимые факты: предлагаемый маршрут обследования, основной набор наблюдений и набор фотографий

Общие замечания: хотя последовательность фотографирования поможет упорядочить фотографии, рекомендуется регистрировать номера фото наряду с каким-либо примечаниями о наблюдениях и отмечать в своих наблюдениях, в каком помещении было сделано фото, какая дверь, какая коллекция и т.д.

Несмотря на то, что конечная цель обследования с целью оценки риска заключается в обнаружении рисков для коллекций, помните, что обследование является лишь первым этапом сбора фактов, которые будут использоваться для оценки значительных рисков для коллекций. Конечно, во время обследования можно увидеть и понять многие риски, и это поможет в сборе большинства полезных наблюдений, но проводите наблюдения, даже если дверь, стена, или упаковка являются “хорошими”. При любом

систематическом обследовании, таком как это, или предлагаемом в книге Уоллера (Waller, 2003), исследователь проводит оценку всех факторов и всех коллекций, поэтому в отчете описываются как сильные, так и слабые аспекты текущей практики управления рисками для коллекций. По дипломатическим соображениям большинство музеев предпочитают получить отчет с позитивными результатами наблюдения!

#### *Место*

Обход: вокруг всего места, на расстоянии от 10 до 50 м от здания.

Фото: Общий вид (с широкоугольным объективом) лицевой стороны здания, слева, сзади, справа.

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Тип зданий, находящихся поблизости или примыкающих? (источник огня, воды, воров, вандалов).

Уклон прилегающей местности, высота/расстояние до близлежащих рек и дренажных каналов? (вода)

Какие общественные водопроводные, дренажные и канализационные системы вы видите? В исправном ли они состоянии? (вода)

Имеются ли поблизости пожарные гидранты? (огонь)

Освещение для ночного наблюдения? (воры, вандалы)

#### *Периметр здания*

Обход: вокруг периметра здания, осмотр стен и крыши (при необходимости позднее можно получить доступ для осмотра крыши)

Фото: Общий вид (с широкоугольным объективом) лицевой стороны, справа, слева, сзади здания.

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Материалы стен, щели, качество конструкции? Трещины? Щели? (блокируйте все факторы порчи).

Вентиляционные отверстия в стенах? Имеются ли на них стеки? (блокировка насекомых, воров)

Ночное освещение? Четкая линия прямой видимости? (воры, вандалы)

Периметр вокруг здания свободен от растительности. Хранится ли поблизости мусор? (насекомые-вредители)

Конструкция крыши? Наклонная или плоская? Тип дренажной системы? Состояние? Есть ли признаки повреждения? (вода)

Любые другие очевидные опасности по периметру здания?

#### *Двери и окна*

Обход: вокруг периметра здания, осмотр дверей и окон (при необходимости позднее можно получить доступ для осмотра каждой двери или окна изнутри).

Фото: определите типы дверей. Сделайте хотя бы один фотоснимок каждого типа. Если обнаружите какие-либо двери с особыми проблемами, сделайте снимок. Сделайте кадр крупным планом замков, щелей, любых проблемных мест в неудовлетворительном состоянии (всегда делайте снимки в последовательности, начиная с общего вида двери/окна).

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Материал дверей, замки, петли, щели, уплотнения, качество конструкции? (способность блокировать все факторы риска)

Материал окон, замки, щели, уплотнения, сетки, качество конструкции? (способность блокировать все факторы риска).

Сетки, занавески, жалюзи? (воры, вандалы, свет, УФ-излучение).

Были ли они открыты во время осмотра? Почему? (спросите персонал)

Любые другие очевидные опасности, относящиеся к дверям и окнам?

#### *Помещения без коллекций*

Обход: через все помещения и залы, в которых не выставлены коллекции.

Фото: Снимок общего вида помещения с широкоугольным объективом, один по направлению к двери, другой в обратном направлении. Снимок крупным планом любых соответствующих наблюдений.

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Погрузочные площадки: тип и высота въездной рампы (риск падения артефактов)

Карантинные помещения: пользование, доступ (вредители)

Помещение уборщика, туалетные комнаты: раковины, водопроводы, спускные отверстия (вода)

Помещение для приготовления и приема пищи: как выше плюс мусор, чистота (вредители)

Проходы, элеваторы: легкость доступа, препятствия, чистота (физические силы в процессе перемещения, вредители)

*Помещения для коллекций*

Обход: через каждое помещение с коллекциями. Вначале выставочные залы в последовательности маршрута посетителей, затем хранилище. В каждом помещении обойдите по периметру несколько раз, тщательно осмотрите помещения, прежде чем сделать снимки или пометки. Завершите смотр всех помещений до начала обследования приспособлений или коллекций.

Фото: Снимки под большим углом в 4 направлениях, сделанные как можно дальше от предметов обследования. Вначале стены с дверьми, затем продолжайте по часовой стрелке. Если снимки стен не могут показать одновременно потолок и пол, сделайте отдельные снимки потолка и пола. Для каждого риска, обнаруженного в результате наблюдения, сделайте снимок крупным планом.

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Какой это этаж (т.е. какова высота над уровнем земли)? (риск наводнения)

Какие видны пожарные системы (спринклеры, портативные детекторы)?

Специальные механические системы? (загрязнители, температура, относительная влажность, контроль, вода)

Видимый водопровод под потолком, на стенах, возле двери? (вода)

Стоки в полу, размещение, запорный кран, состояние? (вода, дренаж и резерв)

Система электрического освещения, типы ламп, средний уровень освещенности, максимальный?

Какие двери и окна, обнаруженные в ходе обследования здания, используются в этом помещении? (способность блокировать все факторы риска)

Из какого материала изготовлены стены, наличие щелей, качество конструкции? (способность блокировать все факторы риска)

Любые другие очевидные опасности, относящиеся к этому помещению?

*Оборудование*

Обход: в каждом помещении определите различные типы оборудования (шкафы, витрины, полки, барьеры для посетителей). Отметьте количество каждого типа оборудования в каждом помещении. Нет необходимости в разделении аналогичных приспособлений, если это не имеет значения с точки зрения риска.

Фото: как минимум одно фото общего вида каждого типа оборудования и несколько снимков крупным планом конструкций, замков, щелей, любые примеры повреждения или другие вопросы, связанные с риском.

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Конструктивные материалы, застекления? (способность блокировать факторы риска, источники загрязнения)

Качество и состояние, щели? (способность блокировать факторы риска).

Элементы защиты, замки?

Способность пропуски воды?

Прочность в случае падения, обвала? (физические силы, вандализм).

Осветительные приборы, тип лампы, уровни освещенности, УФ-фильтры, качество и состояние? (УФ, свет, некорректная температура и относительная влажность, пожар).

Какие-либо особые меры контроля влажности, загрязнителей?

Какие-либо прочие очевидные опасности, относящиеся к приспособлениям?

*Коллекции, опоры и упаковка*

Обход: К этому моменту обследования коллекции уже осматривались несколько раз во время обследования помещений и оборудования. Настало время рассказать, как проводить обследование коллекций, их опорных конструкций и упаковок. Цель такого обследования коллекций не заключается в детальном обзоре каждого

артефакта. Эту задачу выполняет хороший каталог. Цель состоит в обнаружении потенциальных рисков. Некоторые наблюдения могут применяться ко всем коллекционным предметам, некоторые – только к отдельному особо ценному предмету.

**Фото:** Фотографии должны ассоциироваться с каждым наблюдением.

Данные наблюдений, которые необходимо собрать:

Тип опор, материалов, качество, для какого количества экспонатов? (физические силы, загрязнители)

Тип упаковки, материалы, опоры, для какого количества экспонатов? (способность блокировать многие факторы риска, источники загрязнителей).

Наконец, самое важное: какие части коллекции находятся в отдельных частях здания, помещения, какие приспособления, опоры и упаковки (или на полу, или вне здания и т.д.) используются? Это поможет установить и оценить риск, рекомендовать меры по усовершенствованию в сочетании с невидимыми факторами, указанными в Приложении 2. Помните, такой метод обследования заключается в систематическом сборе фактов, как позитивных, так и негативных, которые позволяют оценить риски, высокие и низкие. Вместо такого метода некоторые опытные исследователи предпочитают собирать факты для оценки существенных рисков. Лучше сообщать позитивные данные наблюдений без оценки риска (например, пищевые отходы ежедневно удаляются на расстоянии 30 м от здания), даже если отмечается соответствующий

серьезный риск в других разделах отчета (в течение двухнедельного испытания было собрано большое количество насекомых в липкой ловушке в помещении коллекций, что свидетельствует об увеличении количества насекомых, проникающих через стену рядом с помещением для приема пищи. К счастью, ни одно из насекомых не являлось платяной молью, но отмечается высокая вероятность поражения молью незащищенных коллекций из текстиля в течение нескольких лет).

## **Приложение 2: Основной перечень важных невидимых фактов и их источники**

### *Опрос персонала*

Какие повреждения коллекций были в прошлом? При каких обстоятельствах они случились?

Для сотрудников, работающих внутри и снаружи помещений хранения: каковы их формальные роли и обязанности по хранению коллекций? Каково их мнение и понимание реальностей?

### *Документы*

Какова политика и процедуры работы музея, особенно в отношении коллекций?

Сохранились ли прежние отчеты об оценке рисков, событий, отчеты о планировании?

Здание, сооружения, конструкции витрин?

### *Внешние данные*

Внешние опасности, степени вероятности?

Ответы на эти вопросы необходимы для завершения оценки различных рисков.



**Приложение 3. Спецификации температуры и относительной влажности**

Составлено С. Мичальски, специалистом Канадского института консервации, для использования со справочником ASHRAE, первое издание 1999, последующее издание 2004 (ASHRAE 2004).

| ТИП КОЛЛЕКЦИИ   | ЗАДАННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИЛИ СРЕДНЕ-ГОДОВОЕ   | МАКСИМАЛЬНЫЕ КОЛЕБАНИЯ И ПЕРЕПАДЫ В КОНТРОЛИРУЕМЫХ ПОМЕЩЕНИЯХ   |   |  | РИСКИ/ВЫГОДЫ КОЛЛЕКЦИЯМ   |
|---|--|---|---|--|---|
|   |  | Класс контроля  | Кратковременные* колебания плюс пространственные перепады   | Сезонные корректировки заданных значений   |   |
| ОБЩИЕ МУЗЕИ<br><br>КАРТИННЫЕ ГАЛЕРЕИ И АРХИВЫ:<br>все читальные залы помещения поиска информации, хранилища химически устойчивых коллекций, особенно механически уязвимых | 50% RH (отн.влаж.)<br><br>(или историческое среднее значение постоянных коллекций) | AA<br>Точное управление без сезонных изменений  | ±5%RH<br>±2°C   | RH: нет изменений<br>Плюс 5°C; минус 5°C   | Отсутствие риска механических повреждений для большинства артефактов и картин. Некоторые металлы и минералы повредятся, если 50%RH превышает критическое значение RH. Химически неустойчивые экспонаты придут в негодность через несколько десятилетий. |
|   |  | A<br>Точное управление, некоторые перепады или сезонные изменения, но не оба сразу  | ±5%RH<br>±2°C<br><br>±10%RH<br>±2°C   | Плюс 10%RH, минус 10%RH, плюс 5°C; минус 10°C<br><br>RH: нет изменений<br>плюс 5°C; минус 10°C   | Небольшой риск механических повреждений для артефактов высокой уязвимости, отсутствие механического риска для большинства артефактов, картин, фотографий<br><br>Химически неустойчивые экспонаты придут в негодность через несколько десятилетий.       |
|   | B<br>Точное управление, некоторые перепады плюс зимняя температура, спад.          | ±10%RH<br>±5°C  | Плюс 10%, минус 10%RH, плюс 10°C, но не более 30°C, минус столько, сколько нужно для поддержания RH | Умеренный риск механических повреждений для артефактов высокой уязвимости, минимальный риск для большинства картин, большинства фотографий, некоторых артефактам, некоторых книг, отсутствие рисков для многих артефактов и многих книг. Химически неустойчивые экспонаты придут в негодность через несколько десятилетий или менее, если постоянно поддерживать температуру 30°C, однако холодные зимы продлят их жизнь вдвое.  |   |
|   | C<br>Избегайте все крайние степени риска.  | В пределах 25%RH до 75%RH круглый год<br>Т редко превышает 30°C, обычно ниже 25°C   |   | Высокий риск механических повреждений для артефактов высокой уязвимости, умеренный риск для большинства картин, большинства фотографий, некоторых артефактов, некоторых книг и минимальный риск для многих артефактов и многих книг. Химически неустойчивые экспонаты придут в негодность через несколько десятилетий или менее, если постоянно поддерживать температуру 30°C, однако холодные зимы продлят их жизнь вдвое.  |   |
|   | D<br>Избегайте сырости.  | Надежно ниже 75%RH  |   | Можно избежать высокого риска внезапных или кумулятивных механических повреждений для большинства артефактов и картин в виде трещин из-за низкой влажности, отслоения или деформации из-за высокой влажности, особенно для фанеры, картин, бумаги и фотографий. Можно избежать образования плесени и активной коррозии. Химически неустойчивые экспонаты придут в негодность через несколько десятилетий или менее, если постоянно поддерживать температуру 30°C, однако холодные зимы продлят их жизнь вдвое. |   |
| АРХИВЫ/<br>БИБЛИОТЕКИ<br>Хранилища химически неустойчивых коллекций   | Холодное хранение: -20°C 40%RH   | ±10%RH<br>±2°C  |   | Химически неустойчивые экспонаты пригодны в течение тысячи лет. Колебания RH в течение 1 месяца не влияют на большинство хорошо упакованных документов при таких температурах. (Период нахождения в хранилище становится определяющим фактором продолжительности их жизни).  |   |
|   | Прохладное хранение: 10°C 30%RH до 50%RH   | (даже если достигается только во время зимних спадов температуры, это очень выгодно таким коллекциям, если только не будет сырости) |   | Химически неустойчивые экспонаты пригодны в течение ста лет или более. Такие книги и документы обычно малоуязвимы к колебаниям   |   |
| ОСОБЫЕ КОЛЛЕКЦИИ ИЗ МЕТАЛЛА   | Сухое помещение 0-30%RH  | RH не превышает критического значения, обычно 30%RH   |   |  |   |

\* Кратковременные колебания означают любые колебания менее сезонных корректировок. Однако, как отмечалось в тексте в статье "Время реагирования", некоторые колебания являются слишком кратковременными, чтобы оказать воздействие на некоторые артефакты или закрытые артефакты.

#### Приложение 4. Чувствительность цветных материалов к свету

Это сокращенная версия таблицы, составленной в 1999 г. С. Мичальски, специалистом Канадского института консервации, и опубликованной Международной светотехнической комиссией (CIE) в 2004 г. Для более детального перечня в каждой категории, см. таблицу CIE. Для текстильных красок см. таблицу в книге С. Мичальски (Michalski, 1997)

|   | Высокая чувствительность к свету   |     |     | Средняя чувствительность к свету   |    |     | Низкая чувствительность к свету  |      |         | Отсутствие чувствительности к свету <sup>f</sup>  |  |  |
|---|--|-----|-----|--|----|-----|--|------|---------|---|--|--|
|   | 1  | 2   | 3   | 4  | 5  | 6   | 7  | 8    | Более 8 |   |  |  |
|   | Большинство экстрактов растений, следовательно, большинство исторических ярких красителей и красочных пигментов в любой среде: <sup>g</sup> желтые, оранжевые, зеленые, пурпурные, многие красные, синие. Экстракты насекомых, такие как натуральный лак (желтый), кошениль (карминовый) в любой среде. <sup>g</sup> Большинство ранних синтетических цветов, таких как анилины, в любой среде. Многие дешевые синтетические красители в любой среде. <sup>g</sup> Большинство фломастеров, включая черные. Большинство красок, использованных для тонированной бумаги в XX веке. Большинство цветных фотоотпечатков со словом "колер" в названии, например Кодакоколор. |     |     | Несколько исторических экстрактов растений, особенно ализарин (красный краситель из красильной марены), как краска на шерсти или как красочный пигмент в любой среде. <sup>g</sup> Он варьируется во всем диапазоне среды и может войти в категорию низкой чувствительности в зависимости от концентрации, субстрата и закрепителя. Цвет большинства мехов и перьев. Большинство цветных фотоотпечатков со словом "хром" в названии, например, Сибакром. |    |     | Палитры художников, классифицируемые как "перманентные" (смесь истинно перманентных и низко чувствительных красок, например, ASTM D4303, Категория I; Winsor and Newton AA.) Структурные цвета в насекомых (если блокируется УФ-излучение). Несколько исторических экстрактов растений, особенно индиго на шерсти. Серебряные/ желатиновые черно-белые отпечатки, но не на бумаге, и только если блокируются все УФ лучи. Многие высококачественные современные пигменты, разработанные для наружного использования, автомобилей. Вермильон (чернеет из-за света). |      |         | Большинство, но не все минеральные пигменты. Палитра "истинной фрески", совпадение с необходимостью для стабильности в щелочи. Цвета истинной стеклянной эмали, керамики (не путать с эмалевой краской). Многие монохромные изображения на бумаге, такие как из карбоновых чернил. Однако краска на бумаге и добавленная краска с карбоновыми чернилами имеют зачастую высокую чувствительность, и сама бумага должна быть осторожно отнесена к категории низкой чувствительности. Многие высококачественные современные пигменты, разработанные для наружного использования, покраски автомобилей. |  |  |
| Категории синей шерсти  | 1  | 2   | 3   | 4  | 5  | 6   | 7  | 8    | Более 8 |   |  |  |
| Смесь h <sup>a</sup> для заметного обесцвечивания <sup>b</sup> при УФ                                   | 0.22   | 0.6 | 1.5 | 3.5  | 8  | 20  | 50   | 120  |         |   |  |  |
| Вероятная смесь h <sup>a</sup> для заметного обесцвечивания <sup>b</sup> при отсутствии УФ <sup>d</sup> | 0.3  | 1   | 3   | 10   | 30 | 100 | 300  | 1000 |         |   |  |  |

#### Пояснения к таблице:

"Категории синей шерсти" являются категориями международного стандарта (ISO) для определения чувствительности к свету на основании 8 синих красок на шерсти, которые используются в качестве справочных образцов в большинстве испытаний на светостойкость.

a. Смесь h представляет собой единицу или дозу экспонирования на свету – мегалюкс часов. Это интенсивность света (люкс), помноженная на время экспонирования на свету. (часы).

b. Заметное обесцвечивание в данном контексте определяется по Серой шкале 4 (GS4), которая используется в большинстве испытаний на светостойкость. Один её шаг примерно равен разнице цветов 1.6 единиц CIELAB. Существуют примерно тридцать таких шагов в переходе от яркого цвета к полностью белому.

c. УФ означает спектр, аналогичный дневному свету через стекло. Этот спектр обычно используется для данных светостойкости, используемых для получения этой таблицы. Экспонирование в этом случае больше всего подходит к данным, которые варьируются около одного этапа Синей шерсти.

d. Экспонирования, оцениваемые для источника блокированных УФ лучей, получены в результате изучения 400 красок и самих стандартов синей шерсти. Как таковые, они являются только вероятными, и вероятными только для органических красителей. Эти оценки демонстрируют минимальные выгоды фильтрации УФ-излучения для низко чувствительных красителей, однако весьма ценны для высокочувствительных красителей. Для консервативных оценок используйте шкалу УФ.

f. "Отсутствие чувствительности" к свету не означает гарантированной сохранности цвета. Многие красители в этой группе чувствительны к загрязнению. Многие органические красители приобретут белый или желтый цвет или оба цвета, если есть УФ-излучение.

g. Конкретная среда краски влияет лишь незначительно на различие в скорости обесцвечивания, т.к. обесцвечивание зависит от красителя, будь то масло, или темпера, или акварель, или акрил. Однако среда сильно влияет на различие в скорости обесцвечивания от загрязнителей, таких как озон и сероводород.

# Показы, экспозиции и выставки

*Яни Херфман*

Школа архитектуры, Национальный университет Мексики

Большинство людей приходят музеи, чтобы посетить выставки или стараются посмотреть все коллекции за один раз, что, конечно, не рекомендуется. Концентрация только на одной галерее или отдельном экспонате в течение одного посещения может принести больше удовольствия и удовлетворения.

Публичные показы и выставки являются самыми популярными зонами большинства музеев. Именно здесь происходит непосредственный контакт между посетителем и музейными коллекциями. Именно здесь посетитель, независимо от возраста, социального и экономического положения, самостоятельно или в качестве члена группы, имеет возможность и пространство для ознакомления с “реальным экспонатом”, и при помощи определенной методики экспонирования вступает во взаимодействие с таким экспонатом. В своей книге Белчер (Belcher, 1991) доступно написал, что “только выставка обеспечивает управляемый контакт с реальным, подлинным экспонатом, и благодаря этому музейные выставки являются жизненно важными”.

Существуют несколько определений слов показ, экспозиция и выставка. Один из ведущих словарей, Полный словарь английского языка Уэбстера, определяет слово “показывать” как “делать видимым для глаза или разума”, а слово “выставка” - как “показ произведений искусства”, в то время как “экспозиция” определяется как “представление на вид, демонстрация”. Значения этих трех терминов варьируют в зависимости от страны и языка: в испанском языке все три термина являются синонимами, во французском и в английском языках они имеют различные значения. Также существуют тонкие различия в определении и использовании между североамериканским, английским, британским и языком большинства англоязычных стран.

Некоторые ведущие специалисты в области художественного оформления выставок и музееведения предлагают более детальные определения, включая,

например, следующие: “Выставка представляет собой средство коммуникации, нацеленное на большие группы людей, с целью передачи информации, идей и эмоций, относящихся к материальному свидетельству человека и его окружения, при помощи преимущественно визуальных и объемных средств” (Verhaar and Meeter, 1989).

Для ведущего музееведа (Bursaw, 1997) показ означает “демонстрацию экспонатов в зависимости от интереса зрителя к самим экспонатам”, а экспозиция определяется как “более серьезная, важная и профессиональная коннотация, чем показ. Это презентация идей с целью просвещения зрителя или, в случае художественной экспозиции, запланированная презентация предметов искусства специалистом как единое целое”, в то время как выставка определяется им как “собрание предметов художественного, исторического, научного или технологического характера, когда посетители проходят от одного предмета к другому в последовательности, которая несет в себе образовательный и/или эстетический смысл”.

Мое собственное определение (Herfman, *в печати*) следующие: “Выставка – это средство коммуникации, основанное на экспонатах и их дополнительных элементах, которые представлены в заранее определенном месте, и где используются особые методики интерпретации и обучающий порядок, направленные на передачу и сообщение концепций, ценностей и/или знаний”

## Типы показов

Выставки классифицируются по различным критериям. Белчер (Belcher, 1997) предлагает несколько подходов к определению типов выставки и обсуждает термин “постоянная выставка”: “постоянная” означает долговременная в отличие от “временной”. При этом он совершенно верно добавляет, что оба термина являются относительными, поскольку постоянные выставки в настоящее время повсеместно

модифицируются и/или периодически обмениваются своими экспонатами. Такой тип выставки, как правило, продолжается от 10 до 15 лет.

В моем предстоящем исследовании (Hereman, в печати) я предлагаю пересмотреть определение термина “постоянные выставки”. Поскольку они планируются как часть основной концептуальной структуры, основной сюжетной линии или дискурса в рамках музея, было бы предпочтительней назвать их “профильными” выставками. Для художественного оформления таких выставок должны использоваться методы, которые не утомляют посетителя, долго не будут выглядеть старомодными, и использоваться долговечные материалы.

В действительности, в настоящее время существует много музеев, которые не имеют или не стремятся иметь “постоянные” выставки, а представляют различные тематические экспонаты и коллекции, используя долговременные выставки продолжительностью от одного года до трех лет. Примером может служить Музей массовой культуры в г. Мехико. Другие музеи, такие как (очень крупный) Музей цивилизации в Квебеке, имеют очень небольшую профильную выставку, в то время как основные галереи посвящены тематическим выставкам продолжительностью от нескольких месяцев до одного года или двух лет.

Что касается определения “временных” выставок, то Белчер разделяет их на “краткосрочные”, которые имеют продолжительность от одного до трех месяцев, “среднесрочные” - от трех до шести месяцев, и “долговременные”, которые имеют неопределенную продолжительность. Среднесрочные выставки могут быть очень успешными. При их организации нет необходимости придерживаться общей политики музея в отношении показов и основной сюжетной линии, и такие выставки предлагают посетителям что-то новое в пределах определенного промежутка времени. Для художественного оформления они могут использовать современные, новаторские материалы и демонстрационные системы, более привлекательные и модные приемы, которые, однако, не отвлекают внимания от экспонатов.

Другие распространенные типы выставок включают в себя передвижные выставки, которые могут быть как простыми, состоящими из одного экспоната или группы экспонатов, так и “блокбастерами”, стоимость разработки, монтажа и транспортировки которых может исчисляться миллионами долларов. Также широко распространены выставки, которые проектируются и перевозятся на автобусах, грузовиках или поездах. Они могут быть одноразовыми проектами или являться частью национальной системы, как, например, знаменитая шведская передвижная выставка Rijskuntallningar, которая демонстрирует выставки всех размеров во многих уголках страны.

В целом передвижные выставки ставят цель предоставить возможности ознакомления с ними различным слоям населения в различных местах проживания. Поэтому при проектировании передвижных выставок необходимо учитывать несколько вопросов, включая вариативность размещения экспонатов, чтобы выставка могла адаптироваться к размерам и формам выставочных галерей, а также простоту установки, обслуживания, монтажа и демонтажа, простоту транспортировки между местами проведения выставки.

Выставки-блокбастеры, перемещаемые и демонстрируемые в 3-4 различных музеях (что ведет к увеличению затрат), стали очень модными и популярными с тех пор, как в 1970-х гг. впервые были показаны такие выставки, как “Тутанхамон” и “Кони Сан Марко, Венеция”, и в настоящее время они стали характерным признаком эпохи глобализации. Большинство крупных музеев организовали и приняли в своих стенах выставки такого типа, которые привлекают огромное количество посетителей и часто предлагают уникальную возможность познакомиться с редкими и ценными экспонатами или по-новому увидеть известные экспонаты.

Безусловно, такие выставки имеют особое художественное оформление, их организация требует специального менеджмента, решения проблем правового характера и особых мер по сохранению и безопасности, что делает их весьма дорогостоящими.

**Экспонат: интерпретация в контексте выставки**

Когда мы стоим перед витриной и смотрим на экспонаты, помещенные внутри, они действуют на нас по-разному. Они могут возбудить интерес, привлечь или оттолкнуть нас, порадовать или побудить нас узнать больше о том, что демонстрируется. Это зависит от конкретного человека, а также эмоционального настроения и внешних обстоятельств. Психологические и перцептивные толкования процесса экспонирования в настоящее время изучаются исследователями различных дисциплин, включая психологию, образование и теорию коммуникации.

Но экспонаты не могут говорить. Нужна поддержка со стороны хранителей, специалистов и оформителей, которые помогут интерпретировать экспонат. Тогда гораздо больше людей, большинство из которых не являются специалистами в той или иной области, смогут понять и оценить экспонаты. Музейный экспонат обычно рассматривается как уникальный предмет, которые представляет многие различные аспекты, необязательно красоту, но также, помимо прочего, и историю, память, идентичность или научную информацию отдельному лицу или группе лиц. Экспонат сам по себе может и не быть ценным, однако его контекст или история могут представлять ценность. Включение этого экспоната в состав выставки будет способствовать распространению знаний об экспонате, коллекции и отдельных предметах, что поможет широкой общественности или специалистам понять и оценить его в большей степени.

В контексте выставки интерпретация означает совокупность действий и элементов, которые помогают разъяснить содержание выставки. Кураторы, которые выполняют необходимое исследование для выставки, и дизайнер, который интерпретирует и передает результаты исследования, работают с группой экспонатов, а также с совокупностью знаний и информации, представляемой ими на благо широкой аудитории. Пути выполнения этой задачи, способы передачи смысла и значения реальных экспонатов и привлечения аудитории являются частью коммуникации и методики современной теории

коммуникации, включая семиотику и психологию. Сегодня они применяются в процессе художественного оформления. Мы знаем, что экспонат может нести различный смысл в зависимости от контекста, в который он помещен, его связи с другими экспонатами, его расположения на выставке, цветов, окружающих его, и даже ярлыков, прикрепленных к нему.

**Управление выставкой во взаимосвязи с другими видами деятельности музея**

Планирование, оформление и проведение выставки, будь то целая галерея или одна отдельная витрина, являются результатом эффективной коллективной работы. То, что мы видим при входе в выставочную галерею музея, является конечным продуктом длинной цепочки связанных между собой организованных процессов и деятельности, выполняемых последовательно, а иногда одновременно.

Выставками необходимо управлять точно так же, как управляется любая другая деятельность в музее. Тщательное планирование, составление графика и сметы в настоящее время являются важными аспектами работы, так же как и непосредственное оформление выставки; эффективное управление и рациональное использование ресурсов (включая персонал) способствует, а не препятствует правильному художественному оформлению выставки. Из-за сложности выполнения этих различных задач недавно появилась новая специальность “менеджера проекта проведения выставки”, который отвечает за координацию всего процесса развертывания и проведения выставки, а также установление постоянного диалога между различными заинтересованными сторонами.

**Кто является или должен являться менеджером проекта проведения выставки?**

Это зависит от размера музея, от количества и наличия сотрудников, их специальностей. Если в музее имеются необходимые собственные профессиональные и управленческие трудовые ресурсы, то куратор или художник-оформитель могут выступать в качестве

менеджера проекта проведения выставки, в то время как в небольшом музее сам директор примет на себя такие обязанности. Во многих музеях, особенно в развитых странах, выставки часто разрабатываются, управляются и проводятся либо отдельными нештатными квалифицированными специалистами-оформителями, либо специализированными проектными компаниями, работающими по договору. В таких случаях музеи обычно назначают соответствующего сотрудника из своего персонала, который будет выступать в качестве контактного лица для работы с группой планирования и оформления, привлеченной извне.

Если и существует в работе музея по-настоящему междисциплинарная деятельность, то это оформление выставки. Оформитель должен работать в тесном контакте с куратором, реставратором, администратором и специалистом по образовательным программам, а также с электриком, плотником, каменщиком и по необходимости со многими другими специалистами в зависимости от типа выставки. В частности, потребуются тесные связи с персоналом по работе с общественностью, а также с сотрудниками службы безопасности и техобслуживания, чтобы обеспечить рекламу, безопасность и обслуживание.

#### **Оформление: процесс базового планирования и оформления**

Как отмечалось выше, проведение выставки представляет собой сложный процесс. В данном разделе четко и доступно описываются основные этапы организации выставки с точки зрения управления и разработки. Эти процессы в основном одинаковые вне зависимости от размера или темы выставки (см. Окно 1 и комментарии к нему). Но детали могут варьировать в зависимости от персонала музея и других ресурсов, а также наличия специалистов, принимающих участие в процессе.

#### **Планирование**

Вопрос планирования глубоко исследовался и анализировался научными сотрудниками, управляющими и дизайнерами. При планировании

#### **Пять этапов процесса оформления**

1. Планирование
2. Исследование/интерпретация
3. Оформление
4. Производство
5. Установка

используются методы и системы из других дисциплин, особенно архитектуры, управления производственными процессами и компьютерного программирования. Планировщики и дизайнеры могут иметь различный подход к разработке выставки, но соглашаются с основными этапами, перечисленными ниже. Планирование выставки можно определить как деятельность, которая поможет (а) установить цели и реализацию предлагаемого проекта, (б) организовать процесс выставки с учетом имеющихся трудовых, технических и экономических ресурсов, а также своевременности и оценки затрат.

#### **Цели показа или выставки**

Этот первый вопрос является наиболее важным, поскольку от него будут зависеть все аспекты выставки. Концепция “общего оформления” концентрируется на том, чего мы хотим достичь, организовав выставку. Например: хотим ли мы усилить эстетические особенности экспонатов на выставке? Хотим ли мы оценить и передать их научную или историческую значимость? В первом случае наша цель состоит в передаче эстетического и положительного опыта аудитории, а во втором случае цель является просветительской.

#### **Целевая аудитория**

Знание аудитории для современных музеев является абсолютно необходимым практически для всех видов деятельности, в особенности для показов и выставок. Музеи являются местами общего пользования, где публика вступает в контакт с экспонатами, а также концепциями и информацией, которые они предоставляют или иллюстрируют. Помимо

необходимости понимания посетителей музея, при разработке проекта выставки рекомендуется определить целевую группу или группы, учитывая, что любая аудитория состоит из людей разного возраста, с различными уровнями образования, вкусами и интересами. Естественно, музей стремится к обслуживанию максимально широкого круга местного населения и других потенциальных посетителей. Но музей, вероятно, не сможет удовлетворить в равной степени одновременно все группы с различными интересами.

Поэтому внимательный музей должен принять решение, например, о прогнозируемой способности к чтению или уровнях образования публики, а также о степени, в которой посетитель может обладать знаниями предмета до посещения выставки. Несмотря на то, что основную часть времени “типичный” музей планирует выставки для так называемой “широкой публики”, возможно, для взрослых со средним уровнем образования и грамотности в этой стране или городе, в других случаях музеи предпочтут уделить особое внимание малообразованным взрослым посетителям, используя очень краткие и ясные этикетки с нарисованными или другими визуальными пояснениями. Это возможно для многих развивающихся стран, и такие выставки могут также быть подходящими для школьников в возрасте от 9 до 13 лет. С другой стороны, университетский музей, планирующий выставку для студентов, будущих специалистов в той или иной области, разработают выставку на совершенно ином уровне с учетом имеющихся знаний предмета и способностей такой специфичной целевой аудитории. Знание аудитории также позволяет дизайнеру планировать необходимое пространство для перемещения и расстояния между экспонатами, а также места для отдыха.

#### **Реализация**

Как для любых других программ музея, для выставок должны тщательно изучаться возможности их проведения, прежде чем будет принято окончательное решение.

Выставки представляют собой материальный результат сочетания многих навыков, знаний, опыта и квалификации в сочетании со вкусом и даже чувствительностью. Для проведения успешной выставки необходимо участие различных

#### **Факторы, которые следует оценить и учесть при изучении выполнимости выставки:**

- 1 Экспонаты для показа: наличие, вопросы консервации и безопасности.
- 2 Имеющееся пространство: размер, возможности доступа, включая время монтажа, а также для людей с ограниченными возможностями во время часов открытия выставки.
- 3 Имеющиеся трудовые ресурсы: собственный персонал, внешние подрядчики или консультанты, или сочетание подрядчиков и консультантов.
- 4 Время: в рамках общей программы выставок музея, мероприятий и других видов деятельности, требуемое время для планирования и инсталляции.
- 5 Затраты: оценка требуемой сметы проекта, включая затраты на производство, транспортировку, рекламу, техобслуживание и демонтаж.
- 6 Кто должен стать основной группой по проведению выставки, и как организовать такую группу.

специалистов, но необязательно с самого начала. Рекомендуется начать работы по планированию с создания основной или профильной рабочей группы, которая должна включать в себя профессионального куратора или кураторов, дизайнера, реставратора и специалиста по образовательным программам. В составе этой группы в качестве менеджера проекта проведения выставки будет назначен координатор. На этом начальном этапе задачи будут распределяться между всеми членами группы в соответствии с их навыками и квалификацией.

Вероятно, только очень крупные музеи с обширной программой проведения выставок и достаточно большим бюджетом будут иметь такое большее количество собственных специалистов. Но даже если это так, в настоящее время многие музеи

**Возможный состав группы по проведению выставки**  
(которую дизайнеры называют “группа по проведению выставки”, “комиссия по проведению выставки” или “рабочая группа”)

Эта группа, возможно, будет включать в себя некоторые или все следующие категории персонала (или внешних консультантов) в зависимости от размера и характера предлагаемой выставки или нового показа:

| Администрация    | Профессионалы | Техники     | Рабочие                  |
|------------------|---------------|-------------|--------------------------|
| члены правления  | куратор(ы)    | фотограф    | инженеры                 |
| директор         | реставратор   | осветитель  | электрики                |
| менеджер проекта | оформитель    | звукотехник | монтажники               |
|                  | педагог       |             | инженеры по безопасности |

предпочитают работать с подрядчиками со стороны. В средних и малых музеях большинство проектов вполне можно отдать для исполнения сторонним организациям. В этом случае несколько подрядчиков, имеющих достаточную квалификацию и опыт оформления и поведения выставок, представляют предложение с кратким описанием методов, эскизными рисунками, сметой расходов и предлагаемым графиком выполнения различных элементов работы, а также предлагаемой суммой вознаграждения подрядчику за оформление и управление выставкой. Если проект реализуется силами собственного отдела оформления и проведения выставок, необходимо, чтобы такие планы и сметы разрабатывались на этапе планирования.

Важно, чтобы в любом случае сметы включали в себя реалистичные оценки не только денежных, но также и людских, материальных и временных ресурсов. После того, как будет выбран проект и метод работы, собственная группа по проведению выставки будет выступать в роли управляющего комитета, а менеджер проекта проведения выставки становится контактным лицом между профильной группой, собственными или сторонними специалистами.

Для маленького музея или музея на открытом

воздухе, когда отсутствует возможность разработки или монтажа выставки силами постоянных или собственных специалистов, таких как реставратор, инструктор или дизайнер, директор музея, который, наверное, является и хранителем, может взять на себя роль менеджера проекта. Вероятно, что такой музей обратится к другому, более крупному учреждению, будь то музеем или университету, с просьбой об оказании содействия в попечительстве, оформлении и проведении выставки.

Другим важным элементом планирования является оценка времени, требуемого для каждого этапа оформления выставки и координации различных элементов проекта между собой. Для этого наиболее удобными средствами являются временные диаграммы и сетевые графики.

Цель группы планирования должна состоять в разработке письменного документа (задание на планирование и проведение выставки), в котором излагаются цели и задачи выставки, концепция, целевая аудитория, рабочая группа и метод работы, результаты изучения осуществимости проекта, описание процесса планирования, временные рамки и проект сметы.

### Развертывание выставки

Как только будет согласовано задание на проведение выставки, соответствующие члены группы приступают к разработке деталей концепции, особенно предлагаемых экспонатов, данных и информации, которые будут представлены на выставке. Возможно, такая работа будет включать в себя особое исследование кураторами в целях обновления знаний и интерпретации коллекций и тематики. В то же время специалисты в области оформления и образования и, возможно, маркетинга также проведут исследование фактической и потенциальной аудитории, а также различных методов интерпретации и коммуникации.

Методы разработки сценария или темы могут различаться. Некоторые специалисты предпочитают описательный метод, а другие, включая меня, отдадут предпочтение системе, заимствованной у кинематографии. Её смысл состоит в разработке



**Разработка задания на планирование.**

Задание на планирование для показа или выставки разрабатывается для оказания помощи процессу проведения выставки посредством уточнения целей, концепции выставки, временных графиков, а также требуемых людских и финансовых ресурсов. Его также можно использовать для представления руководящим кругам, меценатам или правлению, а также в качестве средства для мобилизации денежных средств.

Обычно следующие лица должны принять участие в разработке задания на планирование и во всех последующих этапах выставки:

- 1 Руководство, особенно директор и правление или министерство: для официального одобрения и общей административной поддержки.
- 2 Менеджер проекта или общий координатор: координирует начальный процесс и выступает в качестве связующего звена между различными специалистами.
- 3 Кураторы, являющиеся специалистами по тематике выставки: исследуют и определяют концепцию и являются основными лицами, ответственными за содержание задания на проведение выставки.
- 4 Реставратор: дает рекомендации по общим и особым требованиям в области консервации.
- 5 Дизайнер: дает рекомендации по общему оформлению и интерпретации, а также по эффективному использованию пространства.
- 6 Специалист в области образования: дает рекомендации по общим аспектам образования, таким как координация времени проведения выставки со школьной программой, а также вопросам коммуникации, таким как читаемость с точки зрения уровня грамотности посетителей.
- 7 Персонал хозяйственной части и охрана: предоставляют рекомендации по всем аспектам использования здания, включая такие вопросы, как безопасная нагрузка на пол, доступ к оборудованию и подрядчикам, а также безопасность, доступ и защита.
- 8 Административный и финансовый персонал: оказывают содействие в подготовке первой оценки затрат и трудовых ресурсов и контролируют смету расходов в течение всего процесса, а также детали контрактов и договоров на поставку работ и ресурсов, включая оборудование, материалы, сторонних подрядчиков, штатных консультантов и временный персонал.

**Типовые обязанности куратора в развертывании выставки**

Основные обязанности хранителя следующие:

- 1 Установление концепции.
- 2 Разработка тематического и научного сценария.
- 3 Выбор экспонатов или произведений искусства и иллюстраций.
- 4 Составление или контроль необходимой документации.
- 5 Написание содержания информационных панелей и этикеток и другой письменной информации.
- 6 Рекомендации дизайнеру в разработке схемы и сценария.
- 7 Рекомендации дизайнеру в разработке дизайна графической системы.
- 8 Контроль над разработкой графики.
- 9 Контроль над монтажом вспомогательных материалов.
- 10 Контроль над инсталляцией или установкой экспонатов.
- 11 Написание каталога или путеводителя.

Однако для успешной работы требуются коллективные усилия, поэтому рекомендуется, чтобы следующие члены группы также приняли участие в работе вместе с куратором: профессиональные внешние консультанты в области тематических вопросов, эксперт в области интерпретации, документалист, реставратор и сотрудник музея, ответственный за образование. Можно также пригласить дизайнеров, однако их активное участие на данном раннем этапе необязательно.

“сценария” (этот термин часто употребляется кураторами) или “раскадровки” (этот термин обычно предпочитается дизайнерами, поскольку может включать в себя эскизы, другие визуальные указатели и текст).

Как бы ни назвать эту систему, ее цель состоит в разработке документа, последовательно перечисляющего различные разделы выставки; темы и подтемы в нем классифицируются и располагаются в иерархично. Это документ включает информацию об используемых экспонатах, графических материалах и вспомогательных элементах, таких как диорамы, модели и репродукции. В раскадровке каждому физическому компоненту выставки присваивается код, который будет служить в качестве идентификатора в

течение всего процесса изготовления и инсталляции. Могут существовать сложные варианты раскадровки, в которых добавлено описание целей образовательных программ и коммуникации.

#### **Системы организации выставок**

Многие крупные и хорошо финансируемые музеи имеют гибкие, стандартизированные, зачастую модульные системы выставочного оборудования, которые включают витрины, передвижные стены, экраны и панели просмотра для многоцелевого использования. Эти музеи чаще всего оформляют и строят большинство своих долговременных (“постоянных”) показов и временных выставок на основе такой системы, используя имеющиеся элементы изображения и блочные сборные витрины.

Для особых случаев могут понадобиться специально спроектированное оборудование. Его можно изготовить в музее или заказать извне. Для небольших музеев, возможно, легче изготовить основные выставочные витрины самим или заказать у местных подрядчиков в надежде на их многократное использование. При надлежащем конструировании и изготовления нет препятствий к повторному использованию витрин. Другой целью разработки витрины является нахождение правильного баланса между экспонатами и их художественным оформлением, которое никогда не должно быть более заметным и бросающимся в глаза, чем сами экспонаты.

Важно учесть три существенных элемента проектирования. Во-первых, важность превентивной консервации. Для проведения по-настоящему успешной выставки необходимо присутствие профессионального специалиста в области консервации в течение всего процесса оформления, который будет давать рекомендации непосредственно оформителям и инженерам. Во-вторых, нельзя переоценить важность требований безопасности и консервации для экспонатов, находящихся на выставке или на пути к выставке, будь то всего лишь несколько метров от музейного хранилища до выставочной витрины, или на полпути вокруг света в случае ценного

экспоната, взятого во временное пользование для проведения крупной временной выставки. В-третьих, необходимо учитывать будущие работы по техобслуживанию при подготовке оформления, помня о необходимости очистки проходов и помещений для отдыха, а также витрин. Выполнение этих рутинных требований должно стать определяющим фактором для дизайнера, поскольку содержание места проведения выставки в чистоте является основным требованием для достижения удовлетворительных стандартов консервации и безопасности.

#### **Процесс оформления**

Используя раскадровку в качестве руководства, оформитель должен затем перейти к следующему:

- 1 оценить и выделить выставочное помещение в соответствии с темой раскадровки и другими визуальными и коммуникационными потребностями.
- 2 определить требуемое пространство для перемещения, включая требования для доступа людей с ограниченными возможностями, требования безопасности и официальные стандартные правовые нормы, такие как пожарные выходы.
- 3 изучить и распределить экспонаты по отделам, разделам, подразделам, соответствующим темам и подтемам в сценарии и раскадровке.
- 4 консультировать реставратора или куратора по любым вопросам, относящимся к коллекциям
- 5 консультировать специалистов в области образования по вопросам уровня информации и образовательной структуры основной сюжетной линии.
- 6 проектировать систему выставочного оборудования: панели, напольные выставочные витрины, экраны, полки, столы, настенные панели и другие настенные элементы.
- 7 проектировать графические и печатные системы: определить сочетание цветов, распределение и размещение.
- 8 проектировать системы освещения. Консультироваться со специалистом и реставраторами.
- 9 проектировать звуковоспроизводящую систему. Консультироваться с экспертом и специалистом в области образования.
- 10 проектировать другие специальные установки (если необходимо). Консультироваться со специалистом и реставратором.

### **Производство и материалы**

Этот этап представляет собой процесс изготовления или сборки различных элементов, которые в итоге создают выставку. Его можно разбить на строительные работы и специализированное производство. Работы по строительству включают каменную и кирпичную кладку, штукатурные работы, установку электрического, видео и звукового оборудования, электропроводку и изготовление стационарного оборудования. Специализированное производство включает более специализированные работы, такие как графика, реконструкции, изготовление моделей, художественное оформление и т.д.

#### **Основные элементы производственной работы**

##### Строительные работы

- 1 Помещения. Стены, перегородки или потолки, если требуются по раскадровке, в пределах выделенной выставочной площади.
- 2 Физическая подготовка выставочной площади: штукатурные работы, покраска, установка электрооборудования. Требуются рекомендации специалиста по консервации.
- 3 Плотничные работы и работа с пластиковыми материалами.
- 4 Оборудование и любые вспомогательные элементы.
- 5 Стекло и акриловые элементы для витрин.

##### Специализированные работы

- 6 Графические работы: схемы, карты, чертежи, ярлыки, подписи для экспонатов.
- 7 Репродукции и копии.
- 8 Модели и диорамы.
- 9 Сквозные проходы и реконструкции.
- 10 Комнаты со старинной мебелью.
- 11 Манекены в исторических костюмах.
- 12 Подставки для экспонатов.

Определяющими факторами являются бюджет, время и квалификация. Небольшие музеи могут провести превосходную выставку, используя простые деревянные или фанерные панели, которые можно легко и недорого изготовить, а музеи с более существенной сметой на проведение выставки могут предпочесть более изысканные материалы. Какие бы

системы и материалы не использовались, куратор, реставратор и специалист по безопасности должны участвовать в процессе принятия решения, конструкции выставки должны легко монтироваться и демонтироваться, быть доступными для ежедневной уборки.

### **Завершение подготовки выставки**

Как только будут завершены все работы по строительству, электропроводке, декорации, установке стен, платформы, креплению панелей и сборке блочных витрин, напольные витрины, настенная фурнитура и конструкции выставки устанавливаются на свое место. После этого необходимо тщательно очистить рабочее пространство, включая стекло и акриловое остекление витрин и других дисплеев, и протестировать освещение.

Затем оформительская группа или подрядчик могут приступить к креплению текстовых панелей, других графических надписей, иллюстраций и фотографий, после чего хранители или консерваторы начинают монтаж оригинальных экспонатов. На этом этапе манекены облачают в исторические костюмы, а система освещения окончательно регулируется и тестируется на эффективность иллюминации и безопасный уровень освещенности в соответствии с согласованными требованиями по консервации. Наконец, куратор, реставратор, специалист в области образования, дизайнер, другие специалисты и, как правило, директор осматривают экспозицию или выставку и одобряют окончательный результат. После этого витрины закрывают, и проводится дальнейшая полная уборка выставочной площади, готовой к открытию для публики.

### **Оценка готовой выставки**

Настоятельно рекомендуется, чтобы каждый новый показ или крупная временная выставка оценивались с использованием признанных методов. Чаще всего музеи выполняют оценку как можно раньше после открытия: это поможет очень быстро установить любые крупные ошибки или проблемы, такие как

сложность перемещения, с тем, чтобы можно было внести необходимые модификации. Но один из ведущих исследователей в области обеспечения эффективности выставок, Чандлер Скривен (Screven, 1985), описал метод выполнения оценки в процессе монтажа выставки до ее открытия для публики, с целью обнаружения и корректировки ошибок и проблем как можно раньше. Оценка всегда очень важна для поиска более эффективных решений и рабочих систем в будущем.

#### **Коммуникационная и просветительская роль выставок и музеев**

Публичные показы и выставки являются наиболее важными средствами коммуникации музея. Поэтому потенциал и возможность коммуникации являются главным вопросом, который следует учитывать при планировании и оформлении выставки, вне зависимости от темы, метода или типа.

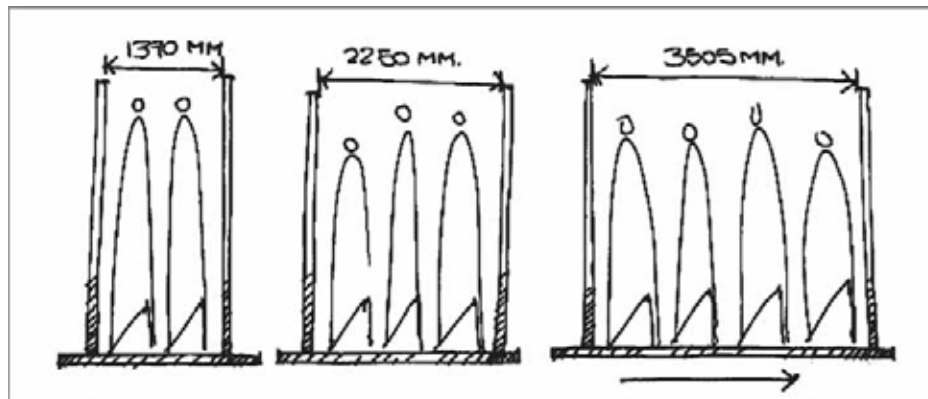
В настоящее время существует очень широкий выбор ресурсов технологии массовой коммуникации, которые могут применяться к оформлению выставки, и многие из таких ресурсов становятся относительно недорогими. Хороший оформитель будет стремиться к усилению коммуникации путем создания привлекательных витрин, в которых внимание обращается на желаемые участки экспоната в соответствии с целями выставки, и при этом зачастую используется опыт и методика театрального

освещения. Общей целью должна стать мотивация посетителя и развитие его любознательности.

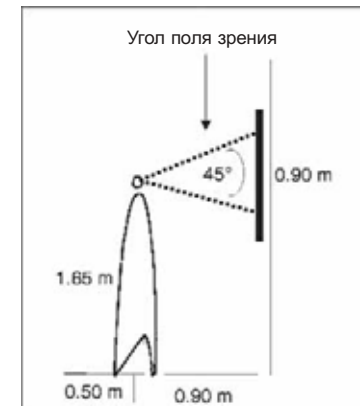
Кроме того, в процесс оформления выставки интегрированы основы психологии обучения, а также дидактика, семиотические концепции, принципы графического дизайна и, конечно, искусства и эстетики. Один известный музейный дизайнер, покойный Майкл Белчер (Belcher, 1991), утверждал, что выставки задумываются как скульптура, хотя я бы поспорил, что они даже ближе к архитектуре, поскольку формы, материалы, пустоты, цвет, текстура, вместе с техническими средствами и процессами, определяют выставку, нацеленную на концепции коммуникации, чувства, факты или удовольствие. В действительности, в ряде крупных стран мира музейные выставки проектируются и оформляются в основном архитекторами, а не дизайнерами.

Музейная выставка по существу является формой визуальной коммуникации. Цели коммуникации достигаются посредством музейных экспонатов и произведений искусства с помощью использования графической и письменной информации в форме текстовых панелей и этикетаж. Конечная цель должна состоять в передаче послания, которое несет в себе показ или выставка, на четком и точном визуальном и письменном языке, легко понятном на любом уровне или уровнях интерпретации, как в хорошей газете или журнале.

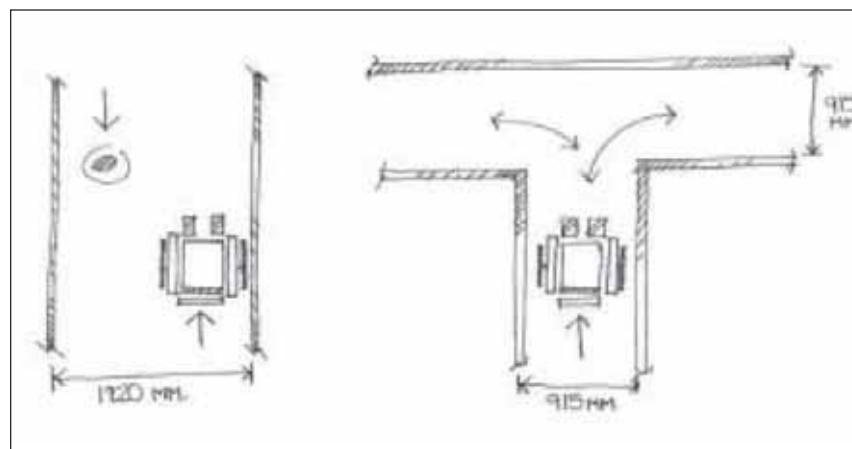
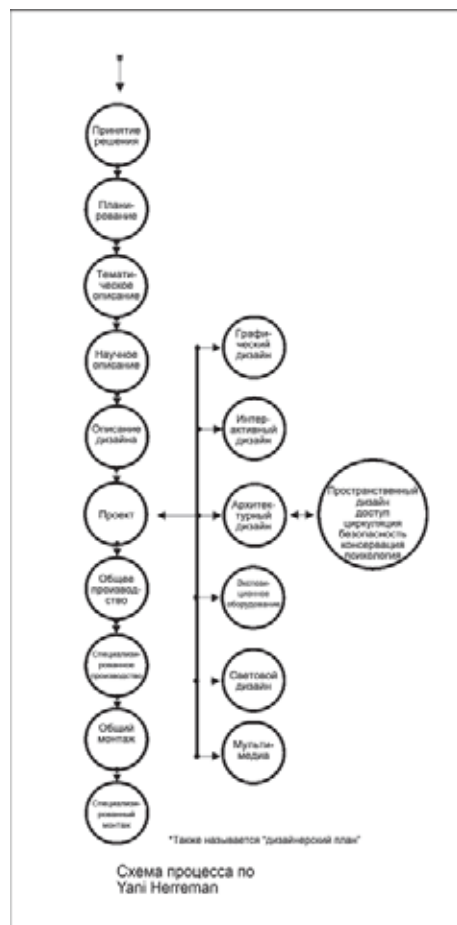
| БЛОК 2          |   | 2. ТЕМА 2. История и фундаменты                                    |  |                                    |  |
|-----------------|---|--|--|------------------------------------|--|
|                 |   | 2.1. Подтема: от доисторического периода до промышленной революции |  |                                    |  |
| Подблок         | Наблюдения                                  | Цель   | Послание   | Материал выставки                  | Методика показа                                |
| 2.1.1. Введение | Вводная надпись об историческом развитии... | Разъяснить удобство инициирования посещения музея...               | Показать историческую перспективу для лучшего понимания... | Надпись                            | Сетчатый трафарет                              |
| 2.1.2. Солнце   | Связь между солнцем и климатом...           | Показать, что первобытные люди признавали важность...              | В прошлом энергия солнца не использовалась, наши предки... | Надпись<br>Иллюстрация<br>Экспонат | Сетчатый трафарет или оцифрованные изображения |



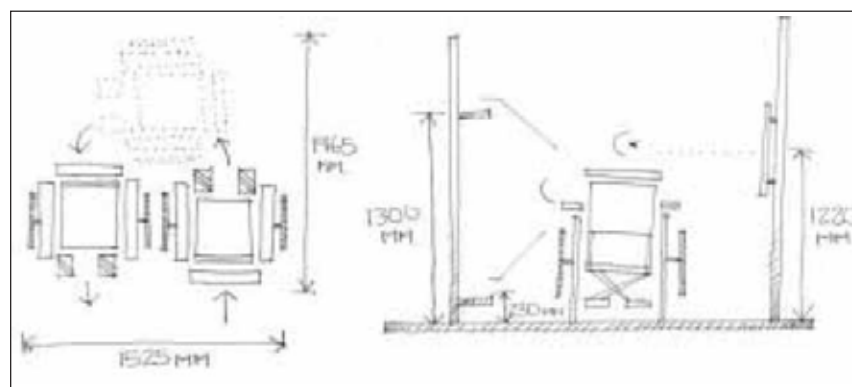
Минимальная рекомендуемая ширина перемещения



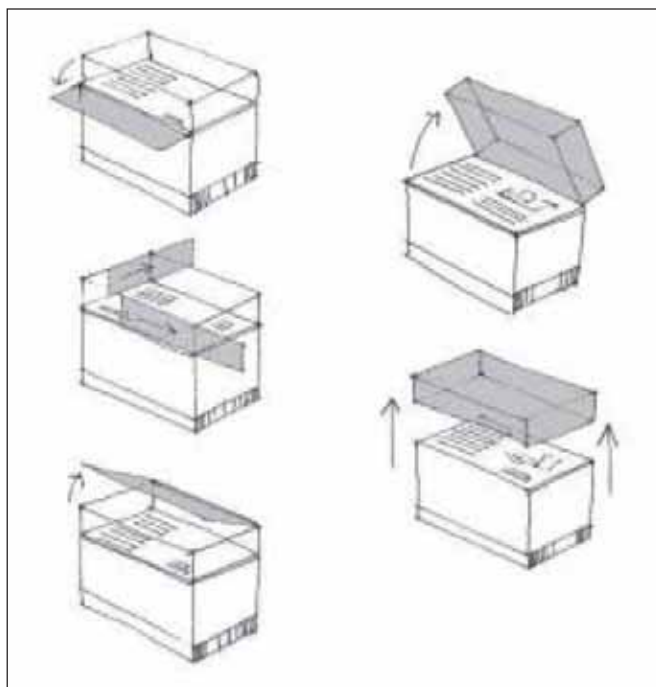
Рекомендуемый угол поля зрения



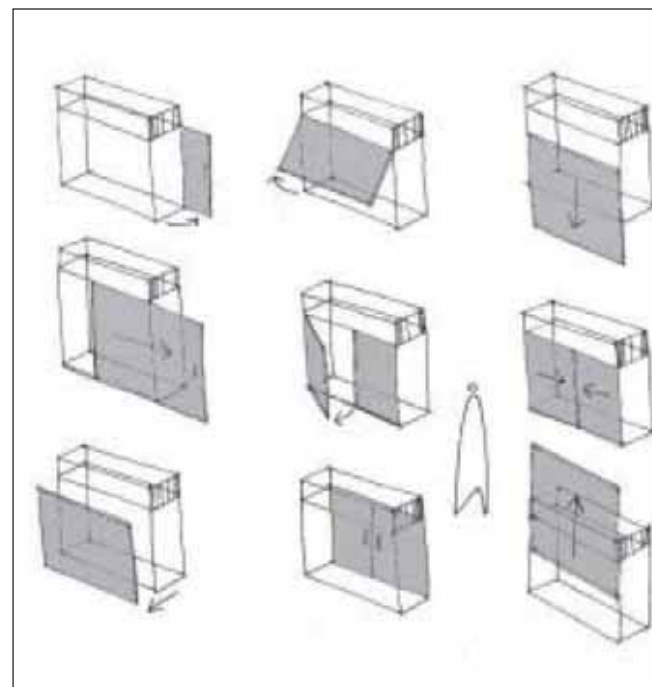
Эргономические стандарты для посетителей в инвалидных колясках (1)



Эргономические стандарты для посетителей в инвалидных колясках (2)



Напольные витрины



Настенные витрины. Вопросы, которые необходимо учесть при выборе типа витрины: 1. техобслуживание; 2. безопасность; 3. консервация; 4. затраты; 5. визуальность; 6. удобство в обращении.





# Обслуживание посетителей

*Вики Вуллард*

Старший преподаватель, Городской университет Лондона

## Введение

Посетитель должен быть в центре внимания музея, его услуг и ресурсов.

Данная глава ставит своей целью следующее:

установить предпосылки для создания службы обслуживания посетителей и предложить определения некоторым терминам и выражениям;

обсудить выгоды от оказания услуг, которые доставят качественный опыт всем посетителям;

изучить, как осуществляется сбор информации о посетителях, их мнениях и опыте;

обсудить потребности различных групп посетителей, фактических и потенциальных;

кратко изложить вопросы менеджмента для управления услугами посетителям;

изучить типичный визит посетителя в качестве теста, который будет использован персоналом музея.

Цель состоит в ознакомлении читателя с основами создания и управления качественными услугами для посетителей в крупных и малых музеях.

## Определения:

**Что такое обслуживание посетителей?:** Это условия, которые создает музей в физическом, интеллектуальном и социальном смысле для того, чтобы сделать визит посетителя информативным, приятным и комфортным. Хорошее обслуживание посетителей сокращает степени разочарования, дискомфорта и усталости и помогает посетителю получить удовольствие от выставок и мероприятий. Без хорошего обслуживания посетителей возможности для получения удовольствия и образования значительно сокращаются, и количество повторных посещений снижается.

## Окно 1

*Посидите и подумайте пару минут. Где вы в последний раз столкнулись с хорошим или плохим обслуживанием: в ресторане или кафе, магазине, в поезде или самолете, в банке или, может, в государственном учреждении? В чем заключалась услуга? Каким образом вы оцениваете, было обслуживание хорошим или плохим? Приветствовали ли вас улыбкой, предоставили ли вам четкую и точную информацию, чистые и благоприятные условия, уделите ли вам время, чтобы ответить на ваш запрос? Были ли ваши ожидания превзойдены? Какие виды услуг и какой опыт получают посетители в вашем музее? Оправдываются ли их ожидания?*

**Упражнение 1:** Для всего персонала: попросите каждого сотрудника составить два списка, указав характеристики, влияющие на качественные и некачественные услуги. Через обсуждения придите к соглашению о первых 10 характеристиках качественного обслуживания посетителей и используйте их в качестве основы стандарта, с которым согласен весь персонал.

**Что такое доступ?** Обслуживание посетителей является самым важным для координации открытого доступа к музею. Доступ означает предоставление возможности посетителю использовать объекты и услуги, посетить показы, лекции, исследовать и изучить коллекции, а также встретиться с персоналом. Он подразумевает не только физический доступ, но также включает доступ на соответствующем интеллектуальном уровне, свободном от каких-либо социальных и культурных предубеждений.

### **Предпосылки**

В последние два десятилетия музеи все чаще ставят потребности и ожидания своих посетителей во главу своей работы. Такая забота и усилия по предоставлению качественных услуг посетителям возникли в связи с рядом факторов.

Во-первых, сами посетители, как местные, так и иностранные, стали более утонченными и разборчивыми, когда требуется тратить деньги и ограниченное свободное время. Желание получить ценность в обмен на деньги вытесняется желанием хорошо провести свободный день. Даже если вход свободный, посетители хотят быть уверенными, что время и усилия, затраченные на визит, будут компенсированы удовольствием, познанием нового и чувством удобства и комфортабельности от окружающей обстановки.

В настоящее время существуют множество различных услуг, которые отвлекают посетителей от музеев. Музеи должны сохранить своих нынешних посетителей и поощрять визиты новых посетителей, поскольку дополнительные доходы, получаемые от реализации сувениров, организации мероприятий и продажи закусок, обеспечивают приток столь необходимых дополнительных финансовых ресурсов. Увеличение количества посетителей является приближенным, но выразительным показателем успеха, и если этот показатель сохраняется, то это говорит об удовлетворенности посетителей. На более серьезном уровне существует необходимость принять обязательства в отношении социальной ответственности, национального самосознания и самобытности культуры.

Музеи признали, что для того, чтобы считаться действенным и активным участником общества, они должны быть доступными для всех, приносить реальную пользу, предоставляя ценные ресурсы для обновения интеллектуальной информации, размышлений и воодушевления.

Правительства на национальном и местном уровнях должны продемонстрировать гражданам, что налоги расходуются грамотно, и выгода для общества является видимой и ощутимой. Туризм также может стать главным фактором для увеличения национальных

доходов и доходов музеев, и очень часто музеи и памятники культурного наследия занимают главное место в пакете туристических услуг. Инвестиции в музеи являются жизненно необходимыми, если ожидается приток туристов со всего мира.

### **Каковы выгоды для музеев?**

Прежде чем приступить к изменениям в управлении и инвестировании ресурсов, музей должен убедиться, что он получит выгоды от предоставления качественных услуг посетителям. Такие выгоды могут быть незамедлительными или извлекаться постепенно.

**Поднятие морального духа персонала:** Когда посетитель говорит “спасибо” члену персонала, покидает музей с явным удовлетворением или пишет похвальные замечания в книге посетителей, это сразу дает положительную реакцию. Такие выражения удовлетворения и похвалы посетителей поднимут моральный дух персонала и, в свою очередь, придадут энтузиазма для коллективного решения задач и проблем. Музей приобретет воодушевление для движения вперед.

**Потенциал для маркетинга:** Посетители, которые удачно потратили время, ощутили гостеприимство и горят желанием вернуться еще раз, становятся “рекламными агентами”. Они расскажут о своих впечатлениях друзьям и коллегам и вернутся еще раз вместе с друзьями или родственниками. Большинство специалистов по маркетингу и рекламе скажут вам, что устные рекомендации являются наиболее эффективной формой рекламы. И, естественно, такая реклама является бесплатной!

**Формирование групп поддержки (или “друзей”):** Удовлетворенные и воодушевленные посетители могут стать долговременными помощниками, которые окажут поддержку музею посредством предоставления времени и/или денежных средств для оказания помощи музею в достижении его честолюбивых замыслов. Помощниками могут стать волонтеры, отдельные лица, которые предоставляют свое свободное время: например, оказывают содействие при переупаковке коллекций, помогают работе справочного бюро или оказывают поддержку персоналу в организации

библиотеки. Помощниками могут также стать отдельные лица, которые жертвуют деньги или помогают собирать средства для покупки коллекций или модернизации сооружений. Они могут стать “критическими друзьями”, т.е. теми, кто от всей души разделяет ваши интересы и предлагает альтернативные решения. Критический взгляд на деятельность музея важен для сохранения и совершенствования стандартов. Некоторые помощники могут иметь полезные связи с другими профессиональными или деловыми кругами и предоставлять рекомендации по специализированным областям, таким как образование или дизайн интерьера.

**Пропаганда:** Инвестиции в долговременные отношения с местным социальным окружением необходимы любому музею, который желает продемонстрировать свою ценность обществу. Всем музеям требуется поддержка со стороны общественности, и такая поддержка должна сохраняться и развиваться посредством выделения времени и ресурсов персонала. Музеям не чужды сокращения финансирования. Демонстрация лояльности группой посетителей и местным сообществом убедительно доказывают политикам, бизнесменам и прессе, что ваш музей является успешным и заслуживает инвестиций.

**Профессионализм:** Обслуживание посетителей и другой аудитории является смыслом деятельности музея. Уникальность коллекций и их место в понимании, исследовании и интерпретации прошлого должны быть общедоступными, чтобы подтвердить их значимость. Независимо от учредителя сотрудники музея в силу своей профессии являются государственными служащими и отвечают перед обществом за хранение коллекций, их управление и интерпретацию на благо общества. Пренебрежение общественностью равносильно пренебрежению коллекциями с точки зрения основных обязанностей музея.

**Каковы основополагающие принципы предоставления качественных услуг посетителям?**  
Политики, правительственные чиновники, персонал музея и общественность должны понимать фундаментальные ценности музея, которые формируют

текущие стратегии и планы. Некоторые примеры, которые уместны в зависимости от связи с фактическим, виртуальным и потенциальным посетителям:

- 1 Права человека и равные возможности;
- 2 Открытые консультации со всеми заинтересованными сторонами;
- 3 Комплексная стратегия и политика в области обслуживания посетителей;
- 4 Качество обслуживания посетителей (фактических или виртуальных) как профессиональная обязанность каждого члена персонала.

**1. Статья 37 Всеобщей декларации прав человека 1948 г. гласит:**

“Каждый человек имеет право свободно участвовать в культурной жизни общества, наслаждаться искусством, участвовать в научном прогрессе и пользоваться его благами”. Часть такого права участвовать в культурной жизни является право на получение доступа к музеям, их коллекциям, показам, услугам и сооружениям без какой-либо дискриминации по признаку возраста, пола, религиозной или культурной принадлежности, ограниченных возможностей или сексуальной ориентации

**2. Открытые консультации со всеми заинтересованными сторонами**

Чтобы музей полностью понимал потребности своей аудитории и посетителей, он должен находиться в контакте со своей разнообразной аудиторией и другими лицами, разделяющими с музеем правовые, финансовые и моральные интересы (в настоящее время их часто называют “заинтересованные стороны”). На них прямо или косвенно воздействует музей, они включают персонал, правительственных чиновников, местные и национальные общины, исследователей и других специалистов, посетителей. Многие музеи заключили консультационные соглашения с заинтересованными сторонами: с отдельными лицами, обладающими конкретными знаниями (но необязательно из числа посетителей музея), с группами, регулярно посещающими музей, например, школьными учителями и членами организации “Друзья музея”.

Такие группы или отдельные лица могут приглашаться для оказания помощи в решении разовых задач, например, при проведении временной выставки, или поддерживать контакт в течение длительного времени, например, для содействия в организации доступа для людей с ограниченными возможностями или при подготовке учебных материалов. Это стало особенно уместным для некоторых детских музеев/центров, где созданы советы детей/молодежи, которые регулярно встречаются с персоналом для обсуждения вопросов, начиная от меню кафе до выбора логотипа музея. Такие консультации могут сэкономить время и затраты на идеи, материалы или оборудование, которые не будут оценены, необходимы или востребованы.

### **3. Обеспечение комплексной стратегии и политики в области обслуживания посетителей**

Привлечение к работе музея консультантов и групп посетителей может стать частью политики музея в области обслуживания посетителей. Роль такой политики состоит в формулировании руководящих принципов и целей, которые музей желает достичь в отношении своих посетителей. Такая политика должна сопровождаться стратегическим планом, показывающим, каким образом ресурсы (трудовые и финансовые) будут использоваться для реализации этих целей в течение установленного периода времени. Посетите сайты, указанные в разделе

#### **Окно 2**

##### **Некоторые основные вопросы, которые необходимо учесть при разработке программного заявления в области обслуживания посетителей:**

1. основополагающие принципы политики обслуживания посетителей.
2. Обязанности персонала музея в отношении процедур обслуживания, мониторинга и отчетности.
3. Анализ различных способов обеспечения доступности музея, его коллекций, галерей, услуг и объектов для обычных посетителей, а также для посетителей и пользователей с особыми потребностями.
4. Стандарты, которые музей желает достичь.
5. Потребности в повышении квалификации персонала и меры по достижению этой задачи.
6. Способы консультации и оценки посетителя и его опыта.
7. Системы и каналы коммуникации.

ссылкой, чтобы ознакомиться со стратегиями в области обслуживания/доступа посетителей.

### **4. Работа о посетителе (фактическом или виртуальном) является обязанностью каждого члена персонала**

Члены высшего руководства должны приложить усилия и обеспечить, чтобы все сотрудники персонала понимали важность этого вопроса и принимали участие в создании благоприятной среды для посетителей, чтобы они получили удовольствие от осмотра коллекций и посещения здания. Речь идет не только о персонале, который непосредственно ежедневно общается с посетителями. Это также входит в обязанности сотрудников, которые работают “за кулисами”, будь то уборщица, составитель каталога или финансист. Вопросы понимания и реагирования на нужды посетителей также должны всегда учитываться при планировании и выполнении работы этого персонала. Например, музеи признают, что, отчасти благодаря разработке веб-сайтов, растет количество запросов о коллекциях со стороны общественности. Поэтому персоналу необходимо пересмотреть весь процесс учета и регистрации информации по каждому экспонату, чтобы в будущем такая информация могла быть легко перенесена из музейного каталога или другой базы данных на веб-страницу в удобном формате. В будущем каталоги, возможно, будут переформлены так, чтобы быть удобными для посетителя, а не только для архивариуса.

### **Определение и понимание посетителя**

Чтобы стать музеем, ориентированным на посетителя, важно в первую очередь знать круг посетителей, которых вы обслуживаете в настоящее время (фактические посетители), и которых вы желаете привлечь в будущем (потенциальные посетители). Если у музея есть веб-сайт, то имеются виртуальные посетители.

Потенциальными посетителями являются те, чье посещение музея менее вероятно, например, люди с ограниченными возможностями, семьи с грудными детьми и детьми младшего возраста, люди с низкими доходами, представители культурных меньшинств или общин недавних иммигрантов. Многие из них никогда

не были в музеях и не знают, что привлекательного может им предложить музей. Для некоторых могут существовать барьеры (действительные или перцепционные), которые препятствуют их посещению музеев. Такими барьерами могут быть финансовые, например, недоступно высокая входная плата, физические, например, лестниц на входе и внутри здания. Барьеры могут быть социальными или психологическими, такие как репутация музея, персонал которого не любит посетителей с маленькими детьми. Персонал музея должен честно проанализировать такие барьеры и проконсультироваться со специалистами о путях их устранения. Группа по обслуживанию посетителей может помочь музею завоевать хорошую репутацию.

Виртуальные посетители включают тех, кто получает доступ к музею через посещение веб-сайта, переписку, покупку сувениров в музейном магазине или по почтовому заказу. Многие музеи сначала опасались, что количество посетителей сократится, если будет предоставлен доступ к услугам, коллекциям и даже выставкам через Интернет, но практика показала беспочвенность таких опасений. Интернет повысил осведомленность людей о музеях, что послужило стимулом к фактическим визитам. Планирующие прийти в музей рассматривают веб-сайт как отличный способ подготовки к посещению музея.

#### **Исследование ваших посетителей**

Изучение посетителей дает информацию о посетителях, моделях посещения, потребностях и отношениях. Результаты таких обследований формируют ваши планы. Исследования посетителей подразделяются на два типа: качественное и количественное.

Качественные исследования дают информацию о том, как люди оценивают свое посещение музея. Эти исследования позволяют людям выразить мнения и отношения или узнать, как они распоряжаются своим временем, и какие маршруты выбирают для прохождения через галереи. При количественных исследованиях осуществляется сбор статистических

#### **Окно 3**

##### **ЗНАНИЕ ВАШИХ ФАКТИЧЕСКИХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ**

Фактические посетители (те, которые входят в дверь музея): чем больше вы будете знать ваших фактических посетителей, тем легче вам будет составить план и подготовиться к приему.

1. Знаете ли вы, кто является вашими посетителями?
2. Кто из них и как часто приходят повторно?
3. Каким образом портрет вашего посетителя отражает портрет части общества? Похож ли он или отличается? Считаете ли вы, что он должен отражать особенности местного общества? Как много посетителей приходят одни, а не в составе семейных и других групп?
4. Как много среди посетителей местных жителей, и как много туристов прибывают из других регионов?
5. Знаете ли вы какие-либо сезонные тенденции в посещении музея?
6. Имеются ли различия в количествах и типах посетителей в различное время недели/месяца/года?

данных, таких как количество людей, проживающих на определенном расстоянии от музея, количество посетителей, прибывающих на общественном транспорте или на автомобиле, или позволяють определить процентное соотношение туристов к местным жителям. Большинство музеев используют сочетание обоих типов исследований, применяя различные методы сбора информации, такие как опросы отдельных лиц с помощью анкет, допускающих разные ответы, или отслеживание целевых групп. Изучение посетителей требует планирования. В начале исследования важно установить, какие его цели и понять, как будет использоваться новая информация. Это поможет определить тип обследования и вопросы, которые будут задаваться посетителям. Следует решить, в какой форме собранные данные будут представлены (отчет, таблица, перечень рекомендаций) и для кого (например, правительство, персонал или дизайнеры выставки). Следует собрать всю ранее полученную информацию, чтобы не дублировать ее. Или вы можете использовать имеющуюся информацию в качестве основы для демонстрации тенденций в течение последних нескольких лет, то следует быть внимательными и собирать данные в соответствии с критериями, которые использовались ранее.

**ОКНО 4: УПРАЖНЕНИЕ 1. Знакомство с вашими потенциальными и виртуальными посетителями**

Разбившись на небольшие группы или работая индивидуально, используйте нижеизложенные примечания для анализа возможностей превращения потенциальных посетителей в фактических и для расширения аудитории “виртуальных” посетителей. Потенциальные посетители (те люди, которых вы хотите привлечь в музей). Они могут вполне соответствовать особенностям ваших нынешних посетителей, но вы знаете, что вашим музеем могут пользоваться гораздо большее количество людей.

1. Что вам необходимо для того, чтобы привлечь новых посетителей или различные типы посетителей (например, ученых и исследователей, семьи с детьми, организованные группы из школ и колледжей)?
2. Удобны ли часы открытия музея для большинства посетителей или особых групп, студентов и исследователей, желающих осмотреть коллекции в фондах?
3. Легко ли доступна информация о часах работы и удобствах для посетителей особых категорий?

Виртуальные посетители (те, кто получает доступ к музею, его объектам и информации через Интернет или по электронной почте)

4. Если у вашего музея уже есть свой веб-сайт, изучите его на предмет дружелюбности к пользователю и посетителю.
5. Сколько раз нужно нажать на мышку, чтобы добраться до информации для посетителя?
6. Видно ли по изображениям и стилю текстов, что посетитель приветствуется?
7. Признает ли музей различные потребности своих посетителей?
8. Видно ли по веб-сайту, что музей сознательно или подсознательно имеет иерархию посетителей, отдавая предпочтение исследователям?
9. Если у вашего музея еще нет своего веб-сайта, изучите несколько сайтов похожих музеев в разных странах и регионах и оцените их, используя вопросы с 5 по 8 выше.
10. Используйте результаты этого анализа для совершенствования вашего веб-сайта или для разработки будущего веб-сайта музея.

**ОКНО 5: НЕКОТОРЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОСЕТИТЕЛЯ**

**Вопросники:** Заполняются самими посетителями посредством ответов на краткий список вопросов, возможно, путем проставления галочек в соответствующие ячейки. Более сложные вопросы, ответы на которые состоят из нескольких слов, обычно требуют от интервьюера обеспечить, что ответ получен, а сам посетитель освобожден от необходимости его написания. Предложенные освежающие напитки или небольшие сувениры помогут людям расслабиться и являться признанием услуги, которую вам оказывает посетитель.

**Целевые группы:** Это группы из 5-9 человек, выбранных из широкой публики. Их приглашают поделиться своими мнениями по отдельным вопросам или событиям; например, можно спросить родителей, что, по их мнению, является важным для удачного посещения. Это эффективный способ углубленного изучения идей и развития интереса людей к вашей работе. Но такой метод отнимает много времени и требует определенных навыков работы с группой, чтобы все участники чувствовали свою полную причастность к происходящему. Участникам необходимо предложить хотя бы освежающие напитки.

**Обследования по почте или Интернет:** почтовые анкеты можно разослать людям, чьи имена и адреса вы получили в книге посетителей, групповых заказах или по переписке. Такое обследование может быть быстрым, эффективным и достаточно недорогим, но применяется только к определенным категориям посетителей. Если у вас есть веб-сайт, можно дополнительно предложить заполнить анкету в Интернете.

**Книга посетителей и ящик для отзывов:** являются превосходными методами получения добровольных мнений и идей посетителей. Они часто используются для рекламных материалов и служат показателями отношения большинства посетителей, но они не должны быть единственным руководством.

Ценную информацию можно получить, беседуя индивидуально с посетителями, через краткие анкеты, заполняемые посетителями, или через наблюдения. Все данные, собранные таким образом, будут иметь свои недостатки, либо из-за отсутствия точности (например, в подсчете количества посетителей, проходящих через дверь), либо вследствие невольного предубеждения при отборе людей для опроса (например, отбор только тех людей, которые, по мнению интервьюера, располагают свободным временем). Чтобы данные были достоверными, необходимо обследовать большое количество посетителей. Выборка из 500 людей обычно считается достаточной для общего обследования посетителей в небольших музеях, выборка от 700 до 1.000 человек может быть минимальной для более крупных музеев, тогда как реакция посетителей на выставку потребует, возможно, выборки из 100 человек. (Веб-сайт международной группы по исследованию посетителей – см. библиографию – предлагает гораздо больше рекомендаций по этим вопросам).

Имеет смысл рассмотреть возможность сотрудничества с университетом или компанией по маркетинговым исследованиям для получения помощи в развитии основных навыков и знаний проведения исследований, которые дадут качественную информацию.

#### **Типы посетителей и их потребности:**

Каждый из нас может быть отнесен к различным категориям по разным критериям и попасть в разные группы.

Группы, описанные ниже, не являются единственными, и один и тот же человек может быть одновременно отнесен в одну или несколько групп в какой-то момент времени или в течение всей жизни.

**Отдельные лица:** Они обычно посещают музей по конкретной причине, возможно, чтобы увидеть отдельную коллекцию или выставку, имеют научный интерес на уровне ученого-исследователя или для личного удовольствия. Будучи независимыми исследователями, они желают получить детальную информацию об экспонатах или ссылку на другие

источники. Они часто посещают конференции, лекций и экскурсии, организуемые персоналом по образованию и кураторами. Эта группа может включать пожилых людей с пониженным зрением и слухом, поэтому они оценят надписи крупным шрифтом и звуковое сопровождение. Им нравится подолгу изучать экспонаты или картины, поэтому они будут благодарны за переносные стулья или прочные сидения на подходящей высоте в зале.

**Группы самостоятельных взрослых людей:** Они часто представляют взрослых людей, формирующих группы для социальных целей, и некоторое время, проведенное ими в музее, может быть потрачено на непринужденные беседы друг с другом. Музеи предлагают “безопасную” и эстетическую обстановку для встреч и бесед людей. Музей должен признать такую социальную функцию и предложить удобные места для сидения, кафе и другие места встреч, подходящие для таких небольших групп.

**Семейные группы:** Эта группа посетителей имеет широкий диапазон потребностей из-за различных возрастов и интересов. Стимулируя семьи, музей поощряет интерес к посещению музеев на раннем этапе жизни и создает модель социального поведения на всю жизнь. Семейные группы часто состоят из родных и двоюродных сестер, братьев и других родственников и могут стать главными компонентами сектора внутреннего туризма. Некоторые музеи, которых, несомненно, меньшинство, полагают, что их коллекции не предназначены для маленьких детей, но если при творческом подходе даже сложные интеллектуальные темы станут доступными для понимания благодаря использованию специальных дисплеев, мероприятий, брошюр или викторин. Семейные группы включают взрослых, которые могут вернуться самостоятельно в следующий раз. Успешный музей должен приветствовать семейные группы, а не просто терпеть их.

**Учебные группы:** В зависимости от количества учебных групп, посещающих музей, и роли персонала музея, ответственного за образовательные программы, необходимо принять меры по организации следующего: места для сумок и пальто; место сбора, которое позволит

**ОКНО 6: УПРАЖНЕНИЕ 2: Как сделать музей дружелюбным к семье:**

Просмотрите следующий контрольный список и установите, является ли в настоящее время ваш музей дружелюбным к семейным посетителям или нет. Определите простые практические пути усовершенствования.

1. Проводятся ли мероприятия, такие как викторины или специальные выставки для детей, особенно во время праздничных дней? Хорошая связь с персоналом отдела образования поможет хорошо спланировать эти мероприятия. Меню буфета должно включать дешевые закуски, и возможно, музей может предоставить место для семей и групп перекусить принесенными продуктами.
2. Умывальные/туалетные комнаты должны включать в себя раковины и унитазы на низком уровне для детей, а также столки для переодевания малышей. (Эти средства часто совмещаются с удобствами для лиц с ограниченными возможностями, которые нуждаются в большем пространстве, чтобы их помощники и лица, ухаживающие за ними, могли оказывать им помощь).
3. Семьи с маленькими детьми могут принести с собой детские складные стулья на колесах ("ходунки"). Разрешат ли ими пользоваться в картинных галереях?
4. Предоставляет ли музей маленькие коляски или детские рюкзаки?
5. Другие предметы мебели могут включать стулья в кафе и небольшие ящики для детей, на которые они могут встать, чтобы рассмотреть выставочные витрины.
6. Помните, что довольный ребенок означает довольную семью, а также, что довольный ребенок обязательно станет взрослым посетителем, а со временем и родителем, возможно, даже политическим лидером, ответственным за политику в области музеев и принятие решений о финансировании.

**ОКНО 7**

1. Каков максимальный размер группы, которую может принять музей в различных помещениях, таких как общие галереи, отдельные особые выставки, сувенирный магазин или кафе?
2. Существует ли система бронирования для групп, чтобы руководители учебных групп заранее резервировать место и были уверены, что здание не будет переполнено и опасно?

**ОКНО 8 – Национальные и иностранные туристы:**

Посетители в этой группе обычно располагают ограниченным временем, поэтому неоценимую помощь окажут путеводители или брошюры, содержащие наиболее важную информацию о музее. Важно перевести путеводители или предоставить гида, говорящего на нескольких языках, или давать информацию по громкой связи на нескольких языках. Прочие вопросы, которые необходимо учесть, включают следующее:

1. Если местное туристическое бюро или, возможно, туристическая фирма предоставляют гидов, как обеспечить подготовку гидов, чтобы их экскурсии в музее отвечали требуемым стандартам?
2. Должен ли учитывать музей, сколько групп он может принять одновременно?
3. Имеется ли место, где группы могут собираться и отдыхать на открытом воздухе? Каков максимальный размер группы, который музей может принять в галереях, магазине или кафе?
4. Существует ли система бронирования, чтобы гиды могли планировать посещение заранее?

группе собраться и обсудить план по прибытии; место для питания сухими пайками в случае продолжительной экскурсии группы; предоставление блокнотов или записных книжек. Поскольку многие группы могут приезжать на автобусе, потребуется безопасное место высадки и парковки для автобуса. Учебные группы студентов колледжей/лицеев и ВУЗов, которые часто включают начинающих художников, должны иметь возможность использовать переносные стулья для работы над зарисовками. (Стулья могут также использоваться пожилыми посетителями).

**Посетители с дополнительными требованиями (люди с физическими и умственными ограниченными возможностями)**

Группы посетителей могут включать отдельных людей, имеющих дополнительные потребности и требования. Информация об услугах и средствах для людей с ограниченными возможностями должна быть включена в общую информацию для посетителей.



Важно, чтобы все посетители с ограниченными возможностями получали то же внимание, что и широкая публика, и чтобы к ним не относились со снисхождением. Посетители с особыми требованиями часто приходят в сопровождении друга, родственника или опекуна, и музеи, взимающие плату за вход, чаще всего разрешают бесплатный вход для помощника, а иногда и для лица с ограниченными возможностями.

Все соответствующие сотрудники персонала должны пройти подготовку у специалистов, которые либо сами являются лицами с ограниченными возможностями, либо работали с людьми с рядом различных дефектов. Музеи, которые предлагают специальные средства для людей с ограниченными возможностями, пришли к выводу, что такие средства приветствуются и другими посетителями. Например, уклоны или лифты как альтернатива лестницам помогает не только тем, кто пользуется инвалидными колясками, но и родителям с детьми в колясках/ходунках или другим лицам, испытывающим затруднения при ходьбе или переносе тяжелых вещей.

На местном, региональном и национальном уровнях профессиональные специалисты могут предоставить рекомендации и организовать обучения для персонала музея для создания в музее максимальной доступности всех услуг для всех посетителей. Если таких специалистов на местах или в масштабах страны не существует, необходимо изыскать возможность международного сотрудничества для привлечения иностранных специалистов или организаций, которые обладают опытом в этой области.

Для пользователей инвалидными колясками: изучите возможность создания наклонных переходов, специальных туалетов для посетителей в инвалидных колясках, убедитесь, что дисплеи галереи видны с высоты инвалидной коляски (это также касается детей), проверьте наличие пространства для маневра коляски вокруг витрины, вдоль коридоров, в магазине и кафе. Группа консультантов из числа посетителей с ограниченными возможностями, таких как пользователи инвалидных колясок, люди со слабым зрением и слухом, могут оказать неоценимую помощь при испытании

специальных средств, планировании сидений, оформлении выставки (см. раздел “Вспомогательные группы” в книге Dodd and Sandell, 1998).

Слабовидящие или слепые люди требуют наличия надписей крупным шрифтом или шрифтом Брайля. Рекомендуемый размер шрифта должен быть не менее 14 пунктов, однако 16-18 пунктов считается желательным для удовлетворения более широкого круга посетителей. Буквы должны быть напечатаны черным цветом на белом или желтом фоне. Многие музеи монтируют эти надписи в рамках у входа в галерею или сбоку от витрины для удобства доступа. Современные руководства предлагают хорошую альтернативу, но могут вызвать проблему с ручным набором текста. Многие музеи вложили средства в создание трехмерных планов (выпуклых карт) галерей, поэтому можно свободно рассматривать этот план и не зависеть от проходящих мимо людей. Некоторые посетители могут сопровождаться тренированной собакой-поводырем, которой требуется вода, доступ в галереи и другие места общего пользования (см. сайт Королевского национального института слепых и Ассоциации музеев – музейная практика).

Посетители с нарушением слуха будут благодарны, если во время регулярных экскурсий, лекций и других подобных мероприятий в один из назначенных дней будет предоставлен сурдопереводчик. В некоторых музеях имеется персонал, обученный языку жестов. Но некоторые посетители с нарушением слуха не используют язык жестов, а читают по губам (см. ссылку на Королевский национальный институт глухих, Великобритания, для ознакомления с примерами передовой практики и рекомендациями).

Люди, испытывающие затруднение в приобретении знаний (в некоторых странах их называют умственно отсталыми), требуют наличия специальных материалов для возбуждения их интереса, а также деликатной помощи со стороны персонала музея. То же самое касается людей с проблемами психического здоровья. Персоналу музея рекомендуется работать в тесном контакте со специалистами в этих областях, чтобы определить, наиболее подходящие материалы и

мероприятия и обеспечить нужную подготовку персонала.

#### **Планирование и управление работой по обслуживанию посетителей**

Чтобы весь персонал на всех уровнях организации был привержен идее эффективного обслуживания посетителей, музей может применить множество методов, используя которые персонал может координировать работу, общаться, обмениваться опытом, планировать и предоставлять услуги обществу. В частности, необходимо привлечь как минимум три группы: директора и других сотрудников высшего руководства, группы по обслуживанию посетителей и по коммуникации.

#### **Директор и группа высшего руководства**

Чтобы весь персонал музея был заинтересован в посетителях, необходимы усилия со стороны директора и группы высшего руководства (ГВР). Им необходимо создать структуры управления, обозначить цели, согласовать стандарты, оценить сильные и слабые стороны. В этих целях рекомендуется назначить одного члена группы, несущего общую ответственность за обслуживание посетителей. Такой член группы должен обеспечить, чтобы в повестках дня заседаний ГВР всегда был пункт об обслуживании посетителей, чтобы в бюджете имелась достаточная сумма для обслуживания посетителей, и должен проводить регулярные встречи с группой по обслуживанию посетителей и группой по коммуникации (см. ниже). ГВР должна принять решения по стратегии обслуживания посетителей, например, о степени доступности, об открытии магазина для посетителей, об изучении базы данных и о выделении финансов. ГВР отчитывается по этим вопросам в Ежегодном отчете.

ГВР, конечно, должна учитывать возможность инвестирования, особенно если требуются работы по строительству, монтажу оборудования. Физическая среда в музее может сильно влиять на посетителя, на его чувство комфорта, желание осматривать

выставки и участвовать в мероприятиях. Освещение (искусственное или естественное), поверхность пола, стиль и тип мебели, цвет помогут чувствовать себя спокойно и расслабленно или напряженно и некомфортно. В галереях необходимо предоставить места для сидения, чтобы люди могли присесть и рассмотреть экспонаты: места для сидения, в которых предложены справочники и другая информация, включая, возможно, компьютерный доступ к информационным услугам музея, дают посетителю чувство независимости и стимулируют его к дальнейшему чтению, изучению и повторному визиту. Более экономичным вариантом может стать использование переносных складных стульев, их можно аккуратно повесить на стену в углу галереи.

Эффективная связь имеет два отличительных аспекта. Эффективная коммуникация между сотрудниками необходима для объединения всей требуемой информации для посетителя, а связь с посетителем больше зависит от эффективности методов передачи такой информации. Эти два аспекта должны быть неразделимы. Если один отсутствует или неэффективен, то страдает качество и ценность информации. Неверная информация разочаровывает, а неэффективно переданная (плохо изготовленные таблички или слабо оформленные брошюры) не достигнет цели и приводит к пустой трате ресурсов. ГВР может создать группу по связи/информации (см. ниже) для ускорения и повышения эффективности передачи информации между сотрудниками музея и с посетителями.

#### **Группа по обслуживанию посетителей**

Эта группа может включать дежурного (за стойкой или в телефонном узле), сотрудников охраны, персонал по организации специальных мероприятий и сотрудников отдела образования. Она должна включать всех сотрудников, встречающихся с посетителями регулярно. Необходимо распределить обязанности, решить, как группа координирует свою работу и какова цель каждого вида работы (просветительская, развлекательная, охрана и

безопасность). Нужно ли, чтобы эту группу легко узнавали по униформе, значкам или иным аксессуарам, таким как шарф или галстук? Необходимо определить график работы, чтобы музей был укомплектован персоналом в часы открытия (они обычно продолжительнее нормальной рабочей недели отдельных работников).

Другим важным решением является определение методов работы с жалобами. Организации, ориентированные на оказание услуг, всегда оощряют пользователей к высказыванию откровенных мнений о своих впечатлениях и стремятся к извлечению уроков из жалоб неудовлетворенных клиентов и из других замечаний и предложений. Например, во многих организациях на видном месте помещена вывеска: “Если вам понравилось то, что мы делаем, расскажите, пожалуйста, об этом вашим друзьям. Если вам не понравилось, то, пожалуйста, расскажите лучше нам”. Рекомендуется иметь единую систему обратной связи в форме благодарности, жалоб, других замечаний посетителей и пользователей. Те, кто хочет высказать предложения по совершенствованию работы, не назовут это “жалобой”.

Группа по обслуживанию посетителей совместно с руководителем должны создать систему для мониторинга и оценки оказываемых услуг. Приняв решение по уровню и стандарту услуг, персонал может регулярно проверять, услуги на соответствие. Какие типы проверок необходимо проводить и как часто? Кто их будет проводить? Каковы методы проверок, время и точность? Как это согласуется с моральным духом и мотивацией персонала?

#### **Группа по информации и внешним связям**

Эта группа, вероятно, будет состоять из представителей различных отделов и служб музея. Ее основная роль заключается в создании механизмов сбора информации, проверки на достоверность и распространении в различных форматах среди различных типов пользователей. Цель заключается в том, чтобы информация была современной, точной и доступной. Это нужно не только широкой публики,

#### **ОКНО 9. Разработка политики и порядка в отношении Замечаний и жалоб посетителей**

Важно, чтобы музей имел опубликованную политику в отношении жалоб и работы с ними. Такая политика и меры должны включать следующее:

- Порядок работы с жалобами и замечаниями должен применяться ко всем, кто контактирует с музеем и его службами, будь то посетители, включая группы школьников и учащихся колледжей, исследователи, пользователи специальных услуг музея или лица, наводящие справки.
- Лица, которые высказывают жалобу, благодарность или предложения, должны иметь возможность сделать это любым удобным способом: во время или после визита, в письменном виде, по телефону (или через Интернет, если музей имеет электронную почту или веб-страницу).
- Если посетители пожелают высказать жалобу или замечание лично и непосредственно в музее, то им необходимо предоставить возможность поговорить с дежурным куратором или другим персоналом старшего руководства, если эти сотрудники находятся на месте.
- Специальные формы жалоб, замечаний и других комментариев являются весьма полезными, поскольку они помогают обеспечить запись всей информации. Музей должен принимать устные жалобы, телефонные звонки, письма и реагировать на них.
- В случае устной жалобы или жалобы по телефону, сотрудник персонала должен записать как можно больше информации, предпочтительно с использованием специальной формы жалоб и замечаний. Во всех случаях необходимо попросить лицо, высказывающее жалобу, сообщить почтовый адрес или другой контакт, куда можно направить ответ (или просьбу о предоставлении дополнительной информации).
- Со всеми жалобами необходимо обращаться конфиденциально, и никогда нельзя допускать дискриминации в отношении жалобщиков.
- Необходимо установить порядок расследования жалоб и замечаний, и реагируя на них, обеспечить, чтобы:
  - Существовали адекватные внутренние распоряжения по расследованию всех жалоб и замечаний и подготовке ответов на них.
  - Получение всех жалоб и замечаний было подтверждено письменно и своевременно (обычно в семидневный срок); такие подтверждения должны всегда включать график расследования сути жалобы и направления ответа.
  - При невозможности уложиться в установленный срок, необходимо написать еще одно письмо или записку с извещением об отсрочке первоначального крайнего срока.
- Если жалоба является обоснованной, то музей должен принести извинения в возможно кратчайший срок и сообщить о мерах, которые принимаются для предотвращения такой проблемы в будущем.
- Во всех ответах необходимо просить лица, высказавшие жалобу или предложение, сообщить, удовлетворены ли они ответом и тем, как музей отреагировал на жалобу, и если нет, то спросить, какие дальнейшие меры необходимо принять.

УПРАЖНЕНИЕ: Проанализируйте существующие у вас механизмы работы с жалобами и составьте проект письменного руководства на будущее.

но и персоналу. Желательно, чтобы группа имела в своем составе графического дизайнера, разбирающегося в особенностях зрительной коммуникации, специалистов с хорошими навыками редактирования, человека, представляющего интересы аудитории, членов группы по обслуживанию посетителей, менеджеров или редактора веб-сайта музея.

Приоритетные задачи группы включают следующее:

**Информация:** Какая информация, кому и как часто она представляется? Главной задачей является установить реалистичный график объединения информации – ежедневно (например, информация о мероприятиях галереи, бронирование для группового обслуживания, использование помещений), еженедельно (например, отсутствие персонала, сбор данных о количестве посетителей), ежемесячно (например, дневник мероприятий), ежеквартально (например, временные выставки), ежегодно (проверка правильности всей основной информации, например, номеров телефонов, адреса). Группа по коммуникации также должна решить, какую информацию представлять на разных языках.

**Указатели к музею и внутри музея:** Являются ли они заметными, четкими и понятными (даже для иностранных туристов: можно ли использовать международные или другие символы или пиктограммы?), не засоряют ли они пространство, не вносят ли путаницу? Где и как указатели следует размещать за пределами музея? С какой стороны люди подходят к музею: с автобусной остановки, с автомобильной парковки или пешком? Имеют ли четкие указатели различные входы (некоторые музеи имеют отдельный вход для школьных групп или для пользователей инвалидных колясок)?

**Ориентация внутри музея:** музеи могут размещаться в больших и комплексных зданиях, но даже небольшие выставки, которые наполнены экспонатами и материалами, размещенными по круговому маршруту, могут утомить и дезориентировать посетителя. Никто не любит теряться. Это приводит к напряжению и беспокойству, потере времени и снижает удовлетворение. Необходимо обеспечить наличие

карманных карт, а на входе в галерею, на лестницах и в лифтах развесить карты-схемы. Все сотрудники персонала должны уметь показывать направление: люди часто не решаются заходить в незнакомые помещения, в которых они не видят выхода.

#### **Особые области внимания**

**Справочная/регистрация:** Важно иметь центральное место, где посетители могут получить информацию. Эти местом обычно является стойка, где имеются карты галереи, календари событий и где находится сотрудник персонала, отвечающий на вопросы. Для музея это место может стать важным пунктом с точки зрения безопасности (проверка сумок), а также при аварийных случаях для обеспечения здоровья и безопасности (например, руководство безопасной и спокойной эвакуацией при пожаре). Но такой диапазон обязанностей персонала может сбить с толку персонал и посетителей. Поскольку это место является первым пунктом, где посетителя приветствует персонал музея, важно, чтобы стойка была красивой, удобной по высоте, со свободной поверхностью, а персонал – приветливым. Важно выбрать для такой работы персонал, прошедший подготовку в области обслуживания клиентов и способный работать с публикой, поскольку всегда нужно будет концентрироваться на посетителях и их просьбах.

**Гардеробная для хранения зонтов, пальто и сумок/детских колясок:** Она должна быть открыта в течение всех часов работы музея. Необходимо повесить объявление, объясняющее ограничения ответственности администрации музея. Имеется ли четкий указатель рядом с входом? Каким образом будет организована помощь другого персонала в часы пика занятости (перед закрытием музея)?

**Туалеты:** Их необходимо регулярно проверять на предмет чистоты, наличия мыла, полотенец и бумаги в часы работы музея, регулярно чистить и ежедневно проверять исправность работы. Другие основные вопросы включают: имеются ли четкие указатели? Удобны ли туалеты для лиц в инвалидных колясках или для тех, кто хочет перепеленать ребенка?

**Кафе или ресторан:** Посещение музея является утомительным занятием, и людям необходимо перекусить, особенно если обход музея занимает длительное время или посетители долго добирались в музей. Размер кафе зависит от бюджета музея, поскольку в небольших музеях может оказаться, что доход от продажи закусок и напитков не покроет расходов по содержанию и оборудованию кафе. Но даже предложение чая или кофе с пирожным может заметно изменить к лучшему впечатление посетителя от посещения музея. Кафе также является идеальным местом для рекламирования будущих мероприятий и для демонстрации экспонатов, возможно, из фондовых коллекций. Если невозможно содержать службу питания, то музей должен установить питьевые фонтанчики или автоматы по продаже напитков.

**Магазин:** Это еще одно место, где посетители вступают в контакт с персоналом при покупке путеводителей, каталогов, реплик экспонатов или сувениров и запрашивают информацию. Магазин является важной частью политики в области обслуживания посетителей и коммуникации. Что должен продавать магазин и по какой цене? Могут ли здесь приобрести что-нибудь дети по символической цене? Могут ли клиенты заказать что-нибудь из-за пределов музея? Имеется ли каталог публикаций, копий и сувениров, и если да, доступен ли он через веб-сайт музея? Каковы часы работы магазина музея? Каковая площадь магазина и хранилища его товаров? Если площадь ограничена, каким образом определяется ассортимент и объем товаров? Хорошо ли освещен магазин, достаточно ли пространства для внимательного и неспешного рассмотрения товаров? **Открытая зона:** Наличие открытых зон, таких как сад или место для размещения экспонатов, которые слишком крупные или тяжелые для размещения внутри музея, может быть чрезвычайно удобным для посетителей. Открытая зона способствует размышлениям, обдумываниям и перемене обстановки. Необходимы скамейки и навесы от солнца, а если музей популярен у семейных групп, то можно создать простые игровые площадки, используя темы

#### ОКНО 10. Контрольный перечень критериев оценки с точки зрения посетителя

Следующие упражнения представляют методы, используя которые музей контролирует и оценивает установленные стандарты и положения. Собранные данные помогают определить приоритеты ваших действий на будущее. Оценка представляет собой механизм проверки и корректировки процессов, результатов и итогов. Оценку можно выполнять на различных этапах отдельных мероприятий.

1. В начале проводится "фронтальная" оценка для испытания идей или прототипов во время проекта.
2. Формативное оценивание позволяет вам внести изменения или улучшения.
3. Общая оценка дает возможность собрать различные данные, которые позволяют резюмировать сильные и слабые стороны проекта для корректировки будущих действий.

**Упражнение 3 :** Попросите двух новых сотрудников персонала (вне зависимости от должности, неважно, являются ли они уборщиками, дежурными по галерее или хранителями) поработать над следующим контрольным перечнем и добавить любые свои вопросы. Используйте 3 столбца для оценки статуса музея следующим образом: (1) хороший стандарт (2) адекватный, но требует улучшения (3) неудовлетворительный. Используйте результаты для составления плана действий на будущий год.

Это упражнение следует повторять как минимум один раз в год, чтобы убедиться, что ситуация изменилась. Конечно, факторы, определяющие "хороший стандарт", должны обсуждаться, что стимулирует всех сотрудников к участию.

**Общие индикаторы:** Какие индикаторы показывают, что к посетителям вашего музея относятся серьезно, и что вы заботитесь о качестве их визита? Есть ли короткий текст в ваших печатных материалах/веб-сайте, на стенде у входа в музей, в котором заявлены цели вашего музея?

**Прибытие:** Легко ли найти дорогу к музею? Имеются ли заметные указатели направления движения к музею для водителей автомобилей и пешеходов? Где припарковать машину? Как далеко находится парковка от входа в музей? Есть ли пространство рядом с входом для людей с ограниченными возможностями?

**Приветствие и ориентация:** Кто и как приветствует посетителей? Вежливы ли они и дают ли точную информацию? Видно ли сразу по прибытии, где расположены те или иные объекты: туалеты, гардеробные, справочные, учебные классы, галереи? Откуда мне становится известно о том, что произойдет сегодня? Какие условия предлагаются для семей, детей, лиц с ограниченными возможностями, исследователей? Сколько у меня есть времени до закрытия? Взимается ли плата, какой ее размер, существуют ли скидки для детей, пожилых людей? Разрешается ли делать фотоснимки? Можно ли взять ребенка со складным стулом на колесах (ходунком)?

**Галереи:** Привлекают ли меня выставки визуально? Привели ли меня в свободное пространство, или место является темным и мрачным? Могу ли прочесть надписи? Правильно ли направлено освещение? Являются ли картинные галереи шумными или безлюдными? Понимаю ли я содержание выставок? Могу ли я получить больше информации об экспонатах, чем написано на панелях? Куда мне нужно пойти, чтобы получить такую информацию? Могу ли я присесть где-нибудь? Может ли мой ребенок научиться чему-то на своем уровне и развлечься? Могут ли все посетители рассмотреть все предметы на удобной высоте? Как я передвигаюсь от одного места к другому? К кому мне обратиться, если у меня есть вопрос? Как мне узнать таких людей? Могу ли чего-нибудь выпить или перекусить? Являются ли закуски дорогими? Могу ли я присесть на открытом воздухе? Имеются ли туалетные комнаты?

музейных коллекций. Это сделает музей крайне популярным. Такие зоны могут использоваться для проведения различных мероприятий, а также для сдачи в аренду для частных мероприятий.

**ОКНО 11. Изучение работы по обслуживанию посетителей**

**Упражнение 4:** Попросите нескольких представителей общественности (желательно не из числа регулярных посетителей) выполнить то же самое, что в упражнении 3, для оценки реакции посетителей в сравнении с реакцией персонала. Это можно выполнить в форме беседы по ходу экскурсии. Выявленные проблемы необходимо учесть в долгосрочном плане действий в области обслуживания посетителей.

**Упражнение 5:** Два сотрудника музея должны посетить незнакомый им музей или другой объект, привлекающий посетителей (объект культурного наследия, парк развлечений, торговый центр, независимо от того, являются ли они государственными или коммерческими объектами). Отметьте для себя различные аспекты, которые работают хорошо или плохо с точки зрения обычного посетителя. Какие стандарты для использования были выбраны? Их реакция и замечания могут лечь в основу обсуждений с различными группами. Такие возможности необходимо предоставить всему персоналу, особенно тем сотрудникам, которые входят в группу по обслуживанию посетителей. Это помогает осознать важность эмоциональных и интеллектуальных реакций, когда люди испытывают на себе ту или иную ситуацию.

**Резюме**

Чтобы посетители музея больше узнали и получили больше удовольствия, они должны почувствовать гостеприимство, безопасность и поверить, что коллекции экспонируются ради их блага, являются частью их наследия и занимают важное место в современной жизни общества. Удовлетворенные посетители важны. Они служат не только показателем успешной работы музеев, но могут стать регулярными посетителями, возможно, партнерами, увлеченными помощниками и единомышленниками. Для этого весь персонал музея должен предоставлять услуги посетителям и создавать условия, которые обеспечивают и расширяют доступ, способствуют познанию и получению удовольствия от осмотра коллекций. Удовлетворенность посетителя - свидетельство внимательного и профессионального управления музеем.

**Дополнительная информация**

Ассоциация музеев (Великобритания) и ее ежеквартальное издание “Практика работы музеев” предоставляют большой объем практической информации по широкому спектру соответствующих вопросов, таких как обслуживание посетителей, доступ, оформление, указатели. Музеи, которые являются членами этой организации, получают бесплатные копии и имеют доступ к архивам через Интернет. Свяжитесь с редактором, Ассоциация музеев, 24 Calvin Street, London E1 6NW, <http://www.museumsassociation.org>.

Существует большое количество соответствующей литературы по вопросам обслуживания посетителей, изучения посетителей и обслуживания клиентов в областях, не относящихся к музеям, включая службы организации досуга, туризм, наследие и культура, а также управление торгово-коммерческим предприятием.

# Музейное образование в контексте функций музея

*Корнелия Брунингхаус-Кнубель*

Руководитель департамента образования, Музей Вильгельма Лембрука, Дуйсбург, Германия

Для чего нужны музеи? Какова цель всех усилий по сбору, реставрации и демонстрации экспонатов? Естественно, это не просто трудотерапия для хранителей и тех лиц, которые проводят исследования в этой области. И это также не делается просто из чувства гордости за культуру нации или общее мировое наследие. На самом деле такая работа проводится, чтобы знания и коллекции музея стали известны широкой публике, людям всех возрастов и уровней образования, чтобы они могли почувствовать свою причастность к знаниям и культуре. Поэтому каждое действие музея должно быть направлено на служение обществу и просвещение.

Музеи добавляют особую ценность системе формального школьного и высшего образования, являясь частью неформального сектора образования. Они расширяют формальное образование и предлагают различные способы обучения, получения удовольствия и обсуждения. Все профессиональные работники музеев, независимо от их конкретных обязанностей или специальностей, должны иметь твердую уверенность в необходимости убеждения как можно большего количества людей различных возрастов в важности открытия и понимания происхождения человечества, создания культуры, а также природного наследия нашей планеты.

Музеи могут предложить непрерывное образование для людей всех возрастов, от маленьких детей до пожилых пенсионеров – от детей младше трех лет до пожилых людей старше девяноста трех лет. Отдельные лица получают удовольствие от возможности открытого неформального посещения и общения с другими людьми (чего нельзя сделать в театре или на концерте), тогда как группы получают опыт, отличный от того, который они получают в обычной среде обучения. Образовательные службы в музее также усиливают и дополняют понимание и получение удовольствия от коллекций и экспонатов. Поскольку просвещение является главной частью общих целей и

задач музея, оно должно быть включено в политику музея в качестве одной из основных целей деятельности. Без закрепления такой цели в политике, просвещение может показаться всего лишь маркетинговой уловкой, направленной на увеличение количества посетителей.

## **Коллекции и образование**

Учитывая тесную взаимосвязь всех функций музея, вопрос музейного образования должен в первую очередь рассматриваться относительно характера коллекций. Состоит ли она из артефактов или образцов естественной истории, технических экспонатов или архивных материалов, каждая коллекция требует глубокого анализа, совместной работы с научным персоналом для разработки конкретной и релевантной образовательной стратегии. Определив цели, можно разработать программы обучения для стимулирования углубленного понимания экспонатов и задач музея по хранению и исследованиям.

Это нужно сделать для учебных занятий в музее и для образовательного содержания экспозиций и постоянных и временных выставок. Каждый этап должен учитывать ответственность по отношению к посетителю, к характеру и теме коллекций. Кроме того, выбор экспонатов для публичных показов и выставок зависит от коллекций и интересов публики. Такие интересы могут варьировать в зависимости от различных целевых групп, актуальных тем или особых потребностей общества.

Экспонаты несут всевозможную информацию. Выберите информацию, которая нужна различным группам ваших посетителей, и содержание которой важно для аудитории. Используйте эти знания для решения в отношении программ и методов обучения.

## **Наследие и образование**

Для многих музеев, особенно связанных с местным сообществом, знание местных традиций и

региональной культуры важно для разработки политики музея, которая объединяет в себе функции просвещения и хранения. Различные музеи сохраняют чрезвычайно широкий диапазон предметов наследия различных типов, например, национальные или международные источники и ценности. Сегодня, в период беспрецедентно быстрых перемен, люди часто готовы забыть или пренебречь собственной историей и культурными традициями, они не знают свою культуру, не говоря уже о мировом наследии. Музей является идеальным местом для стимулирования и популяризации знаний о природном, культурном и художественном наследии через исследования, выполняемые музеями и другими организациями, через сохранение музеем материальной и духовной культуры, просвещение посетителей.

#### **Разработка и управление музейным образованием**

Если музей видит себя в качестве учреждения с твердыми социальными и образовательными обязательствами, создание эффективной образовательной службы необходимо. Еще в 1965 г. 8-ая Генеральная ассамблея ИКОМ приняла в качестве официальной политики ИКОМ декларацию, в соответствии с которой музеи, принимая во внимание их возрастающую просветительскую и культурную роль, должны иметь в своем штате специалистов в области образования, квалифицированных учителей, которым после приема на работу нужно пройти дополнительную подготовку по базовым дисциплинам музея, или ученый персонал (включая хранителей), для которых нужно организовать дополнительное обучение в области образовательных методов.

К сожалению, по прошествии почти сорока лет образование все еще очень часто рассматривается как вопрос второстепенный. Даже если в музее существует специальный отдел образовательных программ, он, скорее всего, имеет низкий статус и положение в иерархии музея. Лучшими примерами музеев, ориентированных на посетителей, являются такие, которые назначили специалистов в области образования задолго до официального открытия музея.

Но до сих в мире существует много музеев, которые не имеют в своей структуре отдел образовательных программ. Даже если они проявят сознательность в отношении своих обязательств перед общественностью и создадут такой отдел, очень часто они ограничатся назначением всего одного человека. И этот единственный специалист должен будет решить все разнообразные задачи, описанные выше.

Каким должен быть этот специалист? В большинстве стран не существует специальных курсов обучения, которые готовят специалистов для работы в музеях в отделах образовательных программ. Самые лучшие из действующих в настоящее время специалистов музея в области образования имеют квалификацию (обычно на уровне аспирантов) в различных областях. Многие из них обучались предметам, являющимся профильными для музея, в которых они работают: например, археология, биология, история, физика или исследования в области образования или психологии. Они имеют базовые педагогические знания, поскольку это важно, чтобы с ними считались коллеги-хранители. Кроме того, обучение в области музееведения является абсолютно необходимым, будь то через специализированные (аспирантские) курсы или через опыт работы практикантом в музее. Могут подойти некоторые курсы подготовки учителей, но важно понимать, что образовательные программы в музее могут значительно отличаться от программ обучения в школах, особенно если в стране существует традиция формального школьного образования и обучения.

Как только музей принял решение о создании образовательной службы и нашел подходящего кандидата на заведование этой службой, вновь назначенный сотрудник отдела образовательных программ должен создать структуру, определить политику и программу. Они должны быть реалистичными с точки зрения поставленных целей, учитывая положение музея, особенно наличие персонала, времени, места и финансовых ресурсов. Как минимум эффективная образовательная служба должна иметь в своем составе профессионального



сотрудника с полной занятостью, который обладает навыками управленческой и административной работы, а также принимает участие в обучении и других образовательных мероприятиях.

Многолетний опыт показывает, что хотя один сотрудник отдела образовательных программ лучше, чем ни одного, он не в состоянии выполнить все необходимые задачи, особенно если школы, колледжи, родители и широкая публика признают ценность образовательных программ, предлагаемых музеем. Неэффективно и неэкономично использовать высококвалифицированного специалиста в области образования для выполнения рутинной секретарской работы, такой как прием заявок на бронирование, распространение рекламных материалов или печатных обучающих материалов, без наличия необходимой административной поддержки.

Спрос со стороны публики на образовательные услуги ведет к необходимости привлечения дополнительного специализированного персонала для руководства, обучения и проведения учебных семинаров и других мероприятий. Нештатные сотрудники или персонал с частичной занятостью могут выполнить многие из этих функций под надлежащим руководством и в рамках соответствующих соглашений. Но такой персонал необходимо обучить силами специалиста в области образования или других экспертов, чтобы сохранить стандарты качества. Такое обучение и непрерывное профессиональное развитие должны охватывать широкий круг тем, включая современную теорию и психологию обучения, информацию о новых исследованиях в области специализации музея, а также в области коммуникации, презентации и соответствующие специальные аспекты работы, такие как исторические профессии и методика. Поэтому специалист музея в области образовательных программ должен быть лидером или менеджером, а также настоящим членом команды.

Сеть связей внутри и за пределами музея важны для работы специалиста по образовательным программам. Связи могут помочь ориентироваться на публику и могут стать источником новых альянсов, расширив

профессиональный кругозор специалиста по образовательным программам и, соответственно, спектр предоставляемых услуг. Важно, что они упрощают решение проблем. Необходимо уделить внимание связям с профессиональными работниками других музеев, особенно начинающим специалистам.

Связь с другими музейными работниками, как внутри музея, так и за его пределами, может стать особенно ценной с точки зрения обмена идеями, рекомендациями и ноу-хау. Такие усилия по поддержанию связей держат специалиста по музейным образовательным программам в курсе современных проблем, исследований и публикаций, что позволяет ему/ей соответствовать требованиям профессии. Внешние связи можно установить на национальном (например, ассоциация музеев) или международном (например, Международный совет музеев (ИКОМ) и его специализированные международные комитеты) уровнях. Если такие связи являются неприемлемыми или недоступными, по вашей собственной инициативе можно установить другие. В дополнении к таким профессиональным контактам, необходимо посвятить много времени и терпения установлению персональных контактов на местном уровне: будучи экспертом в области коммуникации, музейный специалист по образовательным программам может связать между собой организации и людей, группы и отдельные лица и открыть путь к сотрудничеству.

#### **Музейное образование и общество**

Являясь учреждением общественного интереса и пользования, музей должен занимать центральное место в интеллектуальной жизни местного, национального или международного сообщества. Музейные специалисты в области образования играют особую роль в формулировании целей, политики и программ музея. Они вносят ценный вклад в процесс разработки политики благодаря своим тесным контактам с общественностью и прекрасными знаниями ожиданий и возможных реакций со стороны различных групп общества, особенно молодежи, которая должна цениться как будущие посетители музея.

**Оценка принципов и приоритетов политики и программы музея в области образования.**

Поскольку каждый музей является уникальным, музейный специалист по образовательным программам, по согласованию с коллегами-хранителями, должен задать несколько базовых вопросов при анализе и планировании образовательной службы. Эти вопросы будут изменяться в зависимости от обстоятельств, но могут включать следующие:

**В отношении географического положения:**

1. Обслуживает ли музей большое или небольшое сообщество?
2. Являются ли окружающие районы городскими/промышленными или сельскими?
3. Эффективно ли музей соотносится со своим географическим положением?

**В отношении социальной и культурной структуры населения:**

4. Кто является потенциальными посетителями?
5. Каких посетителей и других пользователей мы хотим увидеть в музее и почему?
6. Каковы культурные традиции общества: можно ли их увязать с целями и политикой музея?
7. С какими современными проблемами сталкивается общество в последнее время?

**В отношении музееведческих вопросов:**

8. Каковы основные особенности коллекции?
9. Каково их происхождение?
10. Какие обязательства имеет музей перед внешними субъектами, такими как государство, город, другие финансирующие агентства или доноры?

**В отношении финансов:**

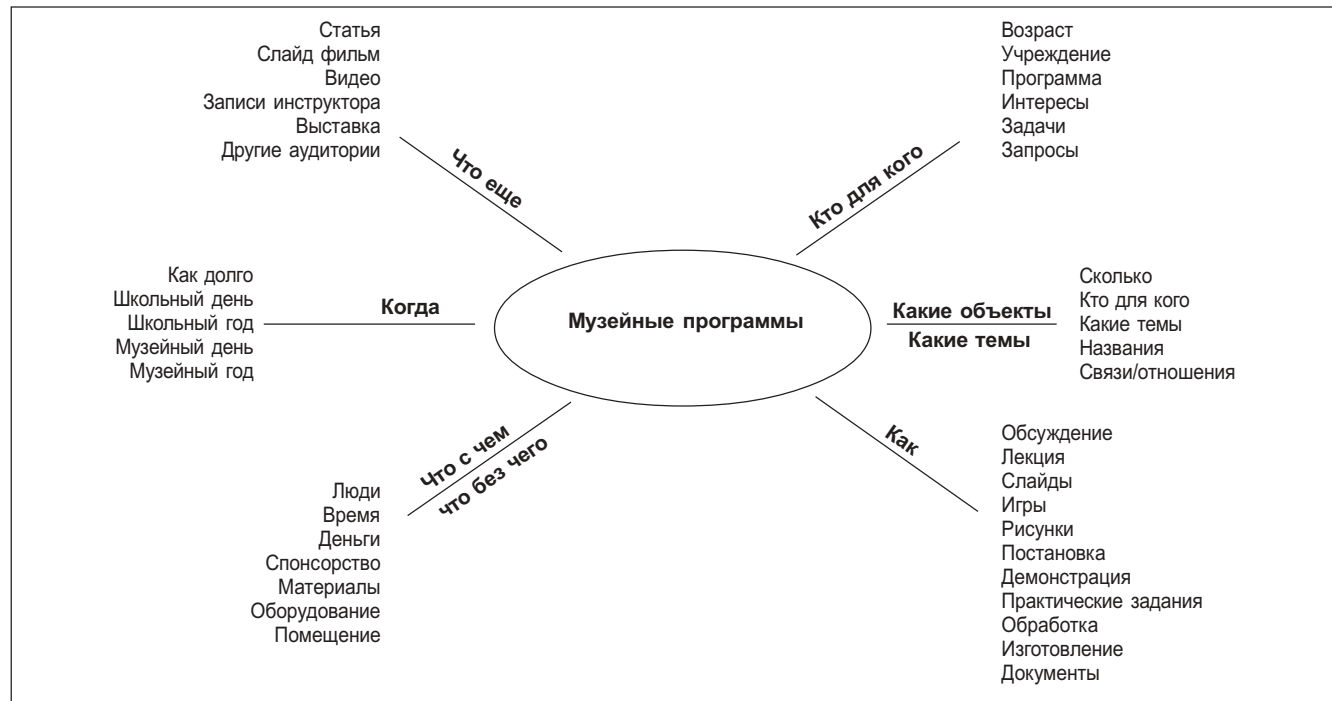
11. Какие источники финансирования имеются непосредственно для образовательной работы?
12. Каков наиболее эффективный способ использования имеющегося бюджета музея для образовательных программ?

Будучи экспертом по работе с общественностью, понимающим нужды и пожелания различных групп посетителей, музейный специалист по образовательным программам должен использовать свои знания в общем процессе управления музеем, например, при организации новой выставки. Являясь членом единой группы, специалист по образованию должен делиться важной информацией о восприятии, умственных способностях и интересах посетителей. Это требует четкого определения, какие целевые группы будут обслуживаться и как. Разработка образовательных программ должна начинаться с анализа экспоната или группы экспонатов.

Необходимо предлагать множество различных подходов: для индивидуальных посетителей, как взрослых, так и детей, для особых групп или школьников. Все они должны рассматриваться не только как “потребители” культуры или знаний, но и как партнеры в процессе познания. Цель работы специалиста в области образования должна заключаться в информировании посетителей о различных ценностях и аспектах культуры или естественной истории, искусства или науки таким способом, чтобы посетители могли осмыслить полученную информацию и сравнить ее со своими собственными знаниями в той или иной области.

**Выбор методов обучения и изучения в музейном образовании**

Для передачи информации о значении музейного экспоната и усиления понимания можно использовать целый спектр методов обучения. Некоторые методы и средства рассчитаны на пассивного получателя информации. В этом случае процесс изучения развивается через размышление, восприятие, исследование и признание. Другие методы поощряют активное участие посетителя и исследование коллекций, выставок или отдельных культурных памятников через эстетическую, техническую, социальную или исследовательскую деятельность.



#### Общие пояснительные надписи и отдельные подписи к экспонатам

Как минимум должна иметься информация о каждом выставленном экспонате, например, о классе, функции, происхождении, материале, возрасте и содержании. Но сегодня большинство музеев предлагают намного больше информации, чем перечислено выше, и устанавливают текстовые панели и подписи под отдельными экспонатами с более полной информацией об экспонируемом объекте и о контексте отдельных экспонатов или группы экспонатов.

Организованные учебные группы, посещая публичные галереи, требуют дополнительных дидактических материалов, соответствующих возрастной категории или специализации учащихся.

Специалист музея в области образования может оказать неоценимую помощь своим коллегам, которые планируют и оформляют экспозиции и выставки, давая рекомендаций по таким вопросам, как степень понятности, языковой уровень, полиграфические и графические особенности элементов дизайна, коммуникация, а также важность отдельных экспонатов для концепции и целей выставки.

**Разработка образовательных программ : основные принципы**

1. Начните с установления уровня знаний и жизненного опыта аудитории.
2. Предоставьте возможности для разговоров и обсуждений, которые помогут слушателям выработать новые идеи и веские аргументы.
3. Предлагайте личный опыт для выражения чувств и мыслей, включая:
  - a. Рассмотрение
  - b. Описание
  - c. Прикосновение
  - d. Перемещение
  - e. Рисование
  - f. Игра
4. Позвольте слушателю или другому посетителю высказать личное мнение о своем впечатлении.
5. Предоставьте возможность и время для индивидуального изучения.
6. Планируйте программы учебных визитов с учетом, например, расписания занятий местной школы, времени года и времени суток.
7. Предоставьте группе время адаптироваться к новому месту обучения и занятий в музее.
8. Включите в программу подготовительные мероприятия до начала учебного визита (например, предварительные визиты или курсы подготовки для учителей школы, или заблаговременное предоставление письменной информации и обучающих материалов) и последующие мероприятия после визита.
9. Оценивайте каждый визит или организованную программу и рассмотрите возможность внесения изменений для следующего визита.

**Организованные экскурсии и образовательный диалог**

Среди средств музейного обучения классической считается методика, основанная на устной речи. Но стиль формальной лекции, традиционно используемый для образованных взрослых людей, должен быть заменен менее формальным диалогом или беседой, особенно при работе с детьми, молодежью и лицами без академического образования. Чтобы отступить от школьной модели вопросов и

ответов, музейные специалисты в области образования сегодня используют различные формы взаимодействия. Поощряется активное участие, учитывая все чувства и стимулируя самовыражение. Вместо разъяснения учащимся подробностей, позвольте им исследовать, описать и испытать то, что они видят. Специалист в области образования помогает сделать открытие самостоятельно.



**Рисунок 2.** Исследование художественных работ на выставке скульптур в Музее Вильгельма Лембрука, Дуйсбург, Германия

**Аудио- и аудиовизуальные средства**

Вместо гидов некоторые музеи используют аудиосистемы: переносные магнитофоны или CD-плееры с наушниками, в которых записаны комментарии для индивидуального обхода всей выставки или по основным шедеврам, выставленным в музее. В качестве альтернативы такие комментарии и информация могут оглашаться в различных местах выставок через громкоговорители или другие звуковые устройства, можно дополнять их периодическими звуковыми эффектами (например, голосами животных, отрывками старых радиопередач, музыкой), которые дополняют содержание выставки

Звуковое сопровождение легко передает большой объем информации, но может препятствовать нормальному общению между посетителями, хотя ограниченное использование звуковых эффектов может способствовать лучшему восприятию увиденного. Аудиовизуальные средства имеют большой потенциал для музейных образовательных программ, если их использовать правильно. Показ слайдов со звуковым сопровождением, фильмов и видео/ТВ клипов может способствовать эффективному усвоению информации. Преимущество аудиовизуальных средств заключается в их способности перенести информацию из реального мира в музей, например, информацию о производственных процессах, поведении человека или животного, иллюстрации окружения, из которого был изъят экспонат.

#### **Места для обучения**

Развитие образования в музее должно сопровождаться предоставлением адекватного пространства для такой работы. Такими местами могут стать помещения выставок, в которых акцент сделан на учебные экспонаты, предназначенные для иллюстрации отдельной темы, классные комнаты, мастерские или прочие места обучения, которые можно использовать в течение длительного времени для школьных и других учебных групп, а также отдельных посетителей. Специальные места для обучения в музее обычно дополняются вспомогательной информацией и материалами, которые позволяют провести интенсивное и активное исследование той или иной темы.

#### **Визуальные и компьютерные средства**

Во многих случаях графические материалы, такие как диаграммы, карты и фотографии, могут быть полезны для иллюстрации концепции и достижений четкой последовательности. Для этих целей музеи все чаще прибегают к использованию компьютеров. При наличии сетевых компьютерных терминалов и автономных персональных компьютеров со специальным программным обеспечением посетители могут интерактивно получить информацию о



**Рисунок 3.** Практическая мастерская на постоянной выставке местных традиций изготовления пемзы в музее Landesmuseum Koblenz, Германия

технических, художественных или научных процессах или об исторических фактах и иметь свободный и обширный выбор информации

Все чаще такая вспомогательная информация доступна для людей, находящихся вдали от музея, через всемирную “паутину”, и в некоторых случаях число “виртуальных посетителей” вспомогательных образовательных и информационных программ музеев уже превысило количество фактических посетителей. Хотя компьютерные системы информации и обучения могут содержать и предоставлять широкий спектр информации, существует вероятность отвлечения внимания от оригинальных экспонатов.

#### **Дидактические/образовательные выставки**

В отличие от традиционной презентации, ориентированной на экспонат, дидактическая или педагогическая выставка ориентирована на идею. Это достигается следующим: (1) образовательные цели есть в концепции; (2) содержание, оформление и образовательная помощь должны быть связаны с передаваемой идеей; и (3) конкретная целевая группа,

на которую направлена выставка, имеет приоритет. При образовательных выставках необходимо использовать активные методы обучения.



**Рисунок 4.** Пузыри: обучающая игра на выставке “Мыльные пузыри” в Детском музее в Мюнхене, Германия

#### **Практические семинары**

Практические занятия, которые могут проводиться нештатными сотрудниками, являющимися специалистами в своих областях, такими как художники, ученые или ремесленники, предлагают посетителям возможность изучить технические приемы изготовления и сохранения культурных памятников, провести научное исследование или анализ. Например, можно испытать и заново открыть для себя традиционные ремесла, такие как гончарное дело, дерево- и металлообработка, а также приготовление пищи, разведение огня или другие местные традиционные занятия. Искусство можно лучше понять через практическое выполнение оригинальных приемов печатания, рисования, черчения, валяния и фотографирования. Использование микроскопов, проведение раскопок, фотографирование и систематизация информации об экспонатах для архивации могут быть использованы как введение в методику научных исследований

Такие практические занятия по изобразительному искусству, возможно, поблизости с шедеврами, являются



**Рисунок 5.** Практическое изучение технических приемов: Мастерская бумажного производства на выставке «Vom Brei zum Buch» (“От пульпы к книге”), Детский музей в Историческом музее, Франкфурт, Германия, 1998/99

живым способом передачи эстетических и художественных принципов, особенно для молодежи (форма и цвет, пространство и состав). Здесь можно легко сделать первый шаг на пути к развитию творческих способностей и повышению чувственного восприятия памятников культуры. Но художественные мастерские включаются в образовательные программы не только музеев изобразительных искусств: они также находят место в естественнонаучных и исторических музеях. Преобразование увиденных экспонатов и приобретенных знаний в художественную форму может способствовать углублению процессов изучения и восприятия.

#### **Тактильные дисплеи и вспомогательные средства**

Некоторые музеи позволяют посетителям ощущать отдельные оригинальные экспонаты в специально отведенных местах, таких как специальный дисплей или коробка с образцами, или предоставлять отдельные образцы материалов, из которых изготовлен экспонат, например, камень, шерсть животного или текстиль. Это может быть неоценимым опытом не только для слепых и слабовидящих учащихся и посетителей, но также и для детей.



**Рисунок 6.** Слепой посетитель музея, познающий скульптуру Осипа Задкина тактильным способом. Музей Вильгельма Лембрука, Дуйсбург, Германия

### **Обучающие игры**

Для детей обучающие игры имитируют правила реального мира. Поэтому игры, включая игры под наблюдением инструктора, имеют большое значение в обучении. Состязательные игры, игры для демонстрации навыков, загадки, викторины, исторические игры и т.д. могут быть успешно интегрированы в контекст музея.

### **Учебные демонстрации**

Такие специалисты, как ремесленники, художники, техники или реставраторы могут демонстрировать свое ремесло и искусство для посетителей музея. Актеры или способные к этому специалисты по образовательным программам могут играть роли исторических личностей. При этом взаимодействие с посетителями является самым важным.

### **Ролевые игры и музейный театр**

В контексте музейного образования ролевая игра обычно является импровизированным опытом, основанным на указаниях руководителя проекта (например, специалиста музея в области образования) относительно характеров

или представляемой истории, но без формального сценария и постановки спектакля. Темой ролевой игры в музее может быть импровизация того, что случилось после сцены, отображенной на картине, или повторение исторических событий. Посетитель может смешать интерпретации из современного мира с историческим контекстом. Такая форма игры может быть включена в организованную экскурсию, и может заставить посетителей двигаться: это особенно важно для работы с детьми и подростками. Кроме того, в настоящее время все больше музеев включают в свои программы более формальные театральные постановки, обычно используя одновременно как профессиональных актеров, так и детей/учащихся на основе ролевых игр.



**Рисунок 7.** Ролевая игра: монах в средневековые времена. Выставка «Vom Brei zum Buch» («От пульпы к книге»), Детский музей в Историческом музее, Франкфурт, Германия, 1998/99

### *Живая картина*

В этом случае члены группы воссоздают картины и скульптуры людей или групп людей, возможно, одевшись в точные копии костюмов, показанных на картине или скульптуре. Через это физический опыт, позы, жесты и выражения лица могут быть лучше поняты и истолкованы по отношению к самому себе.

### **Учебные “комплекты”**

Учебные вспомогательные материалы и комплекты образцов могут быть собраны в переносных коробках, небольших чемоданах или любом другом типе контейнера. Их могут использовать в музее в качестве учебного материала сами специалисты в области образования или – если они понятны без объяснения – самостоятельные посетителем. Учебные комплекты могут также использоваться за пределами музея как часть услуги по предоставлению школам вспомогательных предметов.

Материалы, собранные в такие комплекты, обычно объединены тематически, исходя из музейных коллекций и общих программ. Они предлагают широкий спектр вспомогательных материалов для обучения, таких как письменная информация, картинки, записанные голоса или музыка, точные копии, сырье, которое можно трогать или использовать для творческой работы, игры, инструкции по методам работы, рабочие таблицы.

### **Экскурсии на места/поисковые экспедиции (см. также раздел “Деятельность вне стен музея”)**

Выездные экскурсии, если они связаны с тематикой выставки и коллекции, могут расширить интересы посетителя за пределы стен музея. Например, можно организовать экскурсии к пещерам и каменоломням, относящимся к геологическим коллекциям; поездки к памятникам, статуям и историческим зданиям, относящимся к коллекциям музеев изобразительных искусств и культуры, или поездки на места раскопок как часть образовательной программы археологических музеев. Такие экскурсии также предоставляют возможность познакомиться с интересными людьми, чьи профессии имеют отношение к музею. Такие мероприятия могут дать живое впечатление от того, как экспонаты коллекции связаны с жизнью и деятельностью сограждан.

### **Мероприятия по “сбору/документированию/показу”**

Не только экспонаты, но и сам музей может быть интересен для публики. Некоторые музеи разработали мероприятия, когда приглашают посетителя за кулисы



**Рисунок 8.** Заимствованный материал из коллекции предметов культуры североамериканских индейцев, Музей этнографии Rautenstrauch-Joest, Кельн, Германия

музея. В условиях дидактической выставки или практического проекта можно изучить такие музееведческие приемы, как сбор коллекций, проведение исследования и, наконец, показ экспонатов. Такая программа может включать интервью с представителями различных музейных профессий, наблюдение и, возможно, участие в рабочих процессах, ролевых играх или воспроизведение такой музейной работы, как сбор коллекций, организация выставки, решение различных проблем (например, воровство или повреждение). Цель таких мероприятий состоит в углубленном осмыслении учащимися ценности музеев и сохраняемого ими наследия, и демонстрации, реальной и увлекательной работы, идущей в стенах музея.

### **Вспомогательные программы образовательных мероприятий (см. также раздел “Неформальное образование”)**

Музейная служба образования может также организовать и популяризировать вспомогательные программы для дополнения или усиления постоянных



экспозиций или временных выставок. Такие программы часто включают показ фильмов и видеороликов, театральные и концертные постановки, чтения, курсы и конференции.

#### **Музейные публикации**

Информацию о коллекциях или временной выставке можно также передать через классические средства распространения информации: книги, буклеты или каталоги. Текст и иллюстрации могут закрепить знания и помогут вспомнить впечатления от выставки. Важно, чтобы музей всегда учитывал особенности читателей и пользователей: публикации, путеводители и каталоги для детей и подростков должны быть оформлены соответствующим образом. Тексты должны быть доступными и увлекательными, издания могут содержать комиксы и картинки. Продвинутые читатели оценят более полную информацию и объяснения, а также результаты более глубоких исследований, выполненных хранителями или сторонними специалистами.

#### **Деятельность вне стен музея Программы популяризации**

Музей сегодня рассматривается как учреждение, которое должно иметь прочную связь с обществом и нести ответственность перед ним. Он должен служить весьма широкой и разнообразной публике, от увлеченных регулярных пользователей и помощников до тех, кто знает мало или ничего о музее и о том, что он предлагает, и которые никогда не были в музее. В других случаях кажущееся отсутствие интереса в посещении музея может быть вызвано сложностями географической доступности или отсутствием адекватных транспортных систем. Кроме того, малоимущие слои или лица могут не иметь времени или средств для посещения музея.

Программы популяризации могут преодолеть этот разрыв путем предоставления возможностей обучения школам и отдельным лицам, проживающим в местах, где отсутствуют музеи, например, в сельских или отдаленных районах. Эти программы направлены на ознакомление членов общества с ценностями музея и

#### **Типы дидактических материалов, обычно используемых в музеях**

Обычно школы заказывают материалы, предназначенные для дополнения формального учебного плана и экзаменационных пособий. Но специально подготовленные учебные материалы могут также использоваться как в пассивных, так и активных образовательных программах, как с персональным руководством со стороны музейного специалиста по образованию, так и без него, для детей и учащихся всех возрастов, начиная с детского сада до обязательного и дополнительного образования для взрослых.

Примеры типов материалов, подготавливаемых для независимого использования, включают следующее:

- Рабочие таблицы
- Обучающие игры, напечатанные на больших плакатах
- Игры с картами и игральными костями
- Модельные театры
- Практические пособия и каталоги
- Викторины
- Материалы для художественной работы и ремесла
- Аудиовизуальные приборы (CD –плееры, диктафоны, видеомагнитофоны и камеры)
- Предметы и материалы для осязания, обнюхивания, пробы на вкус

Кроме того, музейный специалист по образовательным программам может использовать следующие вспомогательные материалы для обучения, разъяснения и расширения знаний кроме музейного экспоната:

- Схемы
- Диаграммы
- Карты
- Транспаранты
- Набор слайдов
- Презентации в программе PowerPoint и аналогичных программах
- Тексты
- Планы уроков
- Фильмы
- Учебный веб-сайт музея
- Репродукции и реплики
- Учебные комплект (музей в чемодане, мобильные учебные блоки с различными материалами и средствами)

его услугами, чтобы со временем привлечь этих людей и побудить их к посещению музеев в будущем. Автобусы или грузовики с персоналом музея или, возможно, обученными музейными волонтерами могут использоваться для транспортировки мобильных блоков, содержащих экспонаты и учебные материалы, относящиеся к тематике музея и организованные в форме выставок или для учебных мероприятий всех типов, таких как семинары, музейный театр или набор учебных комплектов. Образовательная ценность программы гарантируется содержательными комментариями и профессиональным руководством со стороны музейных специалистов в области образования.

Отделы образовательных программ в музеях нанимают на работу обученных и ответственных лиц (учителей и других педагогов, оформителей, мастеров и других специалистов), которые способны работать с различными целевыми группами. Целесообразно направить этих экспертов в различные учреждения в соседние районы, в центры сообществ для работы с небольшими группами населения или в школах.

Здания библиотек, школ, местных органов власти и самоуправления или другие места общественного пользования могут служить в качестве временного места проведения показов, даже сами автобусы и грузовики могут быть оформлены в качестве мобильной выставки. Учебные программы часто планируются во взаимодействии с местными организациями, которые могут предоставить свой персонал для работы с передвижной выставкой и другими просветительскими программами. Если в такие программы включены коллекционные предметы, необходимо следовать соответствующим процедурам обеспечения безопасности.

Другой формой популяризации является развитие услуг по предоставлению коллекций во временное пользование, которые могут обеспечить организацию малой версии “мобильных музеев” или “музейных автобусов”, описанных выше. В этих целях могут предоставляться комплекты оригинальных материалов или, например, учебных пакетов в форме миниатюрных версий учебных выставок



**Рисунок 9.** Музейный автобус из Национального музея г. Габороне прибывает в отдаленную деревню в Ботсване



**Рисунок 10.** Обучение с использованием музейных экспонатов в классной комнате. Отдаленная деревня в пустыне Калахари, Ботсвана.

Комплекты, передаваемые во временное пользование, должны храниться, рекламироваться перед потенциальными пользователями, использоваться и сохраняться в хорошем состоянии. Кроме того, услуги многих музеев для школ и других пользователей включают доставку и обслуживание коллекций. Таким образом, услуги по предоставлению коллекций во временное пользование могут повлечь за собой значительную рабочую нагрузку и, следовательно, затраты, которые необходимо учесть при планировании таких услуг.

#### **Полевые исследования**

Учитывая современные идеи образования, которые отдают предпочтение изучению через опыт, школьные экскурсии на места могут также стать частью музейной программы образования. Все музейные коллекции были привезены из-за пределов музея, во многих случаях из местных районов, так почему бы не посетить места их происхождения? Такие проекты могут предоставить живой опыт, познакомить с археологическими раскопками и археологическими методами работы на местах, где были найдены музейные экспонаты.

Во время археологических, геологических или биологических полевых работ учащиеся и волонтеры могут принять участие в сборе и систематизации находок. Таким образом, участник активно вовлекается в процесс обучения и в результате получает прочные знания. Экскурсии, организованные музеем, к памятникам и раскопкам, в другие музеи и исторические места для встречи с интересными личностями, визиты к художникам в их студии или к ученым в их лаборатории или полевые станции могут предназначаться не только для школьных групп, но также и для заинтересованных взрослых людей. В этих случаях музейные специалисты в области образования выступают в качестве разработчиков программ, соотносящей музей с внешним миром.

#### **Неформальное образование**

##### **Мероприятия и занятия на досуге**

Помимо того, что музеи служат целям образования, они также являются прекрасным местом для получения удовольствия. Здания музеев могут быть красивыми или иным образом привлекать людей.



**Рисунок 11.** Музей-коробка для отдельных семей, посещающих музей: игры для поиска художественных работ, Музей Вильгельма Лембрука, Дуйсбург, Германия

Коллекции и выставки могут создавать атмосферу, полную воображений и эмоций, которые могут принести удовольствие аудитории. Поэтому культурные и развлекательные мероприятия можно интегрировать в программу. Другие формы искусства вносят вклад в расширение концепции культуры. Например, программы, включая чтение стихов и музыкальные представления, театральные постановки или танцы, могут быть усилены и воодушевлены окружающими музейными экспонатами

Другим способом привлечь новых посетителей в музей является приглашение известных артистов для

участия в представлениях, которые приведут за собой поклонников. Конференции и симпозиумы с участием хранителей и других специалистов часто организуются по различным музейным темам: они помогают углубить знания и стимулировать обсуждение идей.

Как только музей становится известным своими разнообразными и привлекательными программами, он должен привлечь все больше и больше социальных групп, учреждений, компаний, объединений или групп учащихся. Учитывая свой опыт, персонал музея может спланировать и оформить мероприятия так, чтобы они удовлетворяли особым интересам и потребностям отдельной группы, и это может стать для музея возможностью заработать денег и привлечь еще более широкую публику. Но музей должен внимательно изучить, как отдельное мероприятие соотносится с его целями и задачами. Этот вопрос касается не только специалистов в области образования или сотрудников по связям с общественностью, он затрагивает суть

целей и стратегий музея. Необходимо, чтобы директор, высшее руководство и, возможно, управляющий орган участвовали в разработке стратегий и принципов для таких программ.

Сегодня как молодежь, так и взрослые люди, как правило, выбирают качественный досуг, ищут интересные и оправдывающие себя способы проведения времени. Музеи в состоянии удовлетворить таким потребностям через активное образование. Они предлагают возможности участвовать в учебных мероприятиях, приносящих удовольствие.

Поэтому специалисты музея в области образования должны планировать богатое разнообразие формальных и неформальных, содержательных и одновременно увлекательных программ. Участие в музейных занятиях, курсах или мероприятиях после дня, проведенного в школе или на работе, может существенно разнообразить опыт и впечатление людей, чтобы повысить качество их жизни

# Управление музеем

*Гари Эдсон*

Исполнительный директор, Музей Техасского технического университета, Лаббок, Техас

Большинство музеев существуют ради общественного блага. Поэтому, все аспекты деятельности успешного музея должны соответствовать обязательствам перед обществом. Любая организация, действующая в интересах общества, должна управлять своими делами надлежащим образом, но музеи, будучи хранителями культурного, природного и научного наследия людей, региона или страны, несут особую ответственность и должны работать безукоризненно. Музеи, являющиеся частью правительственной структуры, обычно должны функционировать в соответствии с системой управления руководящего органа. Но даже в рамках такого ограничения музей должен одновременно поддерживать надлежащие операционные системы и процедуры, основанные на общепринятых практических методах музейного дела.

Директора обеспечивают руководство, видение и направление деятельности, которые являются частью надлежащего управления.

В некоторых странах термин “управление” используется для описания уровня полномочий в рамках организационной структуры, принимающей важные решения. Самые высшие руководители могут называться другими именами, такими как директор или главный исполнительный директор, и именно этот человек обычно принимает ключевые решения о методах организации музея, предоставляемых услугах и кадрах. В других странах термин “управление” означает важную часть работы и ответственности не только директора и его/е заместителей, а большинства профессионального персонала, порой старших технических работников, и, возможно, одного или двух административных отделов, таких как отделы финансов и кадров. Например, в Соединенном Королевстве, согласно классификации правительства, около 30% всех работников в стране имеют значительные управленческие обязанности, и с 1964 г. формальное обучение в области управления стало важной частью национальной системы повышения

квалификации для хранителей и других профессиональных музейных работников.

Директор обычно нанимается или назначается управляющим органом, таким как совет попечителей, совет директоров, министр культуры, региональными или городскими органами власти. Полномочия директора будут в большой степени зависеть от соответствующих национальных или местных законов и правил. Некоторые директора имеют полномочия принимать текущие оперативные решения, включая найм персонала и наложение дисциплинарных взысканий, в то время как в других странах такие полномочия закреплены за правительством или городской службой кадров.

Важно, чтобы все лица, обладающие управленческими функциями в широком значении этого слова, понимали административные и правовые системы и структуры, применимые к музеям, а также законы и правила, в соответствии с которыми музеи должны работать. На практике законы в различных странах значительно отличаются друг от друга, и спустя десятилетия после деколонизации, очень часто можно обнаружить, что большинство административных и правовых принципов и практических методов, утвержденных бывшими колониальными державами, все еще имеют силу и до сих пор оказывают существенное воздействие на управление музеями и профессиональную практику.

Например, в арабских странах могут оставаться значительные административные, правовые и даже философские различия между бывшими французскими колониями и подмандатными территориями, такими как Алжир, Сирия, или Ливан, и бывшими британскими территориями, такими как Ирак или Израиль/Палестина. Аналогичные различия наблюдаются в странах Африки, расположенных к югу от Сахары, в странах Карибского бассейна и т.д. Между странами также существуют больше различия в используемом языке: само слово “управление”, в

настоящее время являющееся универсальным в англоязычных странах, часто звучит как “администрирование” или “заведование” в странах с французскими, испанскими или итальянскими традициями общественного служения.

Основная задача управления музеем заключается в

**ПРИМЕР ВОЗМОЖНОГО ПРАКТИЧЕСКОГО УПРАЖНЕНИЯ**

**Упражнение 1:** Для вашего музея изучите и обобщите основные национальные и местные законы и нормы, влияющие как на работу музея, так и на управление музеем (включая управление финансами и кадрами)

оказании содействия организации, независимо от ее размера и сложности, в достижении приемлемых результатов, чтобы цель организации была четко сформулирована и достигнута. Одним из наиболее важных факторов, влияющих на стабильную успешную деятельность музеев, является создание сплоченного и эффективного коллектива. Сохранение такого коллектива требует руководства, видения и приверженности ценностям коллективных усилий. Наиболее значительной функцией эффективного менеджера является воодушевление других сотрудников стать частью коллектива. Передача полномочий от одного или нескольких лиц многим сотрудникам подразумевает делегирование задач и распределение ответственности.

Эффективное управление музеем является ответственностью, которая охватывает все ресурсы и виды деятельности музея, а также весь персонал. Оно является необходимым элементом в развитии и усовершенствовании музея. Без надлежащего управления музей не сможет обеспечить соответствующее хранение и использование коллекций, а также разработать и провести эффективную выставку или учебную программу. Общественный интерес и доверие могут быть утрачены без квалифицированного управления, признание и

ценность музея как организации, служащей интересам общества, могут быть поставлены под угрозу. Музей должен быть отражением высокого уровня социального развития и иметь персонал с обширными навыками в области образования и управления.

Современный музей должен быть информативным, профессиональным, последовательным (в уходе за коллекциями), приносящим удовольствие и социально активным учреждением, а спорные прежние методы все сильнее устаревают. Чтобы реагировать на новые требования, руководство музея должно понимать и применять современные принципы управления, заимствованные из исследований и “передовой практики” в бизнесе и государственном управлении в различных областях, включая экономику, право, психологию, социологию, информационно-коммуникационные технологии и управление коммунальными услугами. Необходимо учесть множество различных моделей, обязательно рассматривая правовые и культурные особенности подходов в отдельной стране, и признать, что вопросу управления сегодня в большинстве стран уделяется равностепенное внимание.

Основными аспектами надлежащего управления являются следующие: (1) выбор нужного персонала для работы; (2) определение объема предстоящей работы; (3) принятие решения о методах выполнения работы; и (4) управление отношениями между лицами, выполняющими работу, и другими службами музея. Эти виды деятельности могут осуществляться либо прямо, либо косвенно, в зависимости от размера и объема музея, но они являются основополагающими в процессе управления. Музеи во всех странах должны решать многие из этих вопросов, независимо от размера музея, источников финансирования, коллекций или количества посетителей.

Чтобы лучше понять процесс управления музеем, важно знать больше о том, как работают музеи, кто дает полномочия музею, и кому они подчиняются.

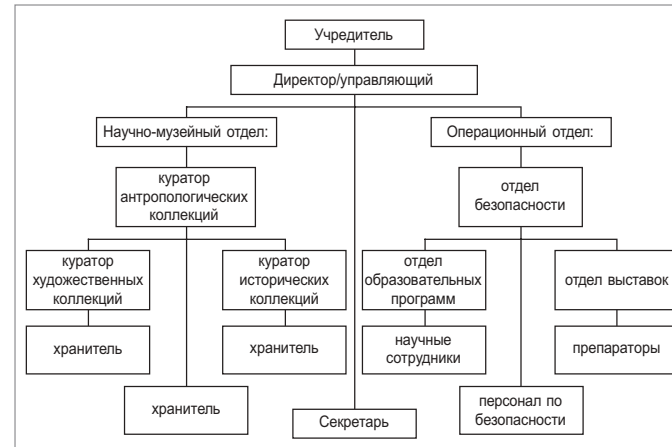
**Различные типы музеев с точки зрения их полномочий, вышестоящих органов и финансирующих организаций:**

1. Государственные музеи учреждаются и управляются местными, региональными или национальными государственными органами.
2. Частные музеи финансируются и управляются физическими лицами или частными организациями, возможно, в целях извлечения коммерческой прибыли.
3. Музеи некоммерческих фондов, трестов и обществ (известные в Великобритании как "независимые музеи").
4. Университетские музеи при колледжах или университетах обычно учреждаются и работают в соответствии с образовательными целями университетов, хотя многие из них также играют важную общественную роль.

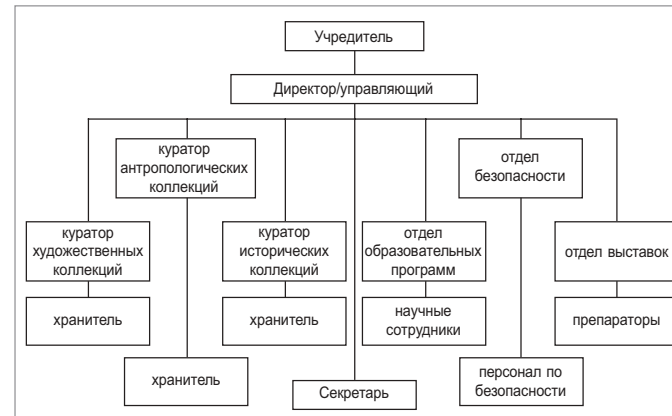
Музеи и аналогичные учреждения или религиозные организации обычно относятся к группе (3), за исключением тех случаев, когда они управляются министерством по делам религий или государственным религиозным ведомством, и в таких случаях их лучше всего отнести к государственным музеям.

**Структура управления**

Важным вопросом управления является документальное оформление структуры, в соответствии с которой музей функционирует, управляется и поддерживается. Этот процесс является ценным как для существующих, так и для вновь созданных музеев. Часто структура управления основывается на предыдущем опыте, но при этом отсутствует четкая документация. Для демонстрации порядка подчиненности и обмена информацией можно использовать простую диаграмму или организационную схему. Большинство музеев имеют структуру управления, которая включает минимум три компонента – администрация, научно-хранительский компонент и техническое обслуживание. Все элементы музея могут находиться под ответственностью одного лица или многих людей. Такая тройственная организационная структура позволяет распределить различные задачи. Она может быть расширена для упрощения обширного объема деятельности, но при этом сохранит прямые линии связи, ясные и понятные процедуры отчетности.



Эта упрощенная иерархическая организационная структура размещает директора/управляющего ниже руководящего органа, а под ним - оставшийся штат сотрудников. Вертикальная структура предполагает, что только несколько штатных сотрудников отчетливо относятся напрямую директору/управляющему. В таблице обозначены только две персоны, занимающие руководящие посты среднего уровня.



Эта упрощенная иерархическая организационная структура размещает директора/управляющего ниже руководящего органа. Это увеличивает число сотрудников штата, имеющих прямой доступ к директору/управляющему и, следовательно, увеличивает число персон, занимающих руководящие посты среднего уровня.

Вопросы контроля бюджета, мобилизации средств, связей с общественностью и маркетинга часто подчиняются непосредственно директору/управляющему. Важной задачей является составление четко выраженной структуры с установленными линиями коммуникации. Все члены персонала музея должны знать, к какой части организации они относятся, и простая схема может показать их отношение с другими членами персонала. Организационная схема представляет собой карту, которая определяет систему и описывает ход работы музея, а также демонстрирует организационную структуру учреждения.

В большинстве типичных организационных схемах управляющий орган находится на самом вершине, за ним следует директор/управляющий. Остальной персонал располагается ниже в зависимости от своей связи с основными отделами музея. Такая организация известна под названием *иерархическая структура*, которая подразумевает авторитарный или нисходящий принцип управления организацией. Вторая схема часто именуется *горизонтальная структура*, в соответствии с которой весь персонал имеет равный доступ к директору/управляющему.

Третья альтернатива, которая получает все большее распространение, именуется *матричной структурой*. Персонал, особенно руководители, как обычно несут «вертикальную» ответственность как за отдельные научные или другие профессиональные области специализации, так и его персонал. Но кроме этого, они дополнительно отвечают за руководство особыми общими программами, охватывающей все или почти все области деятельности музея и его персонала, возможно, через междисциплинарную рабочую группу или комитет. Например, старший куратор в области археологии, отвечающий за руководство всем персоналом отдела археологии, его коллекциями и услугами, может также руководить постоянной рабочей группой, ответственной за разработку и выполнение стратегического плана развития всего музея. А старший куратор в области естественной истории может отвечать за разработку и выполнение

общей для всего музея политики в области информационно-коммуникационных технологий под руководством директора.

Вне зависимости от деталей организационной структуры, все элементы, в конечном счете, замыкаются на директоре, который является связующим звеном между управляющим органом и персоналом. На практике структура может варьироваться, но необходимо обеспечить, чтобы весь персонал участвовал в принятии решений. Одним из способов обеспечения такого обмена является создание управленческого консультативного комитета. Это позволит членам персонала регулярно встречаться с директором и другими представителями руководства для обсуждения вопросов, относящихся к оперативной деятельности.

#### **Коллективная работа**

Как отмечалось выше, методы и структура управления музеем обычно отражают преобладающие положения национальных законов, организации, концепции ведения бизнеса и уровни развития. Сегодня общепризнано, что, независимо от таких обстоятельств, организационная и управленческая структура музея должны стимулировать дух коллективной работы, открытость и общую целеустремленность. Поэтому надлежащее управление музеем помимо прочего подразумевает обеспечение коллективной работы, развитие общего видения и создание среды, в которой все члены персонала могут работать вместе результативно и эффективно для достижения целей музея. Вопрос создания сплоченного коллектива выходит далеко за рамки администрации или отдела кадров музея. Все управляющие, заведующие и руководители во всей иерархии персонала отвечают за то, чтобы каждый сотрудник их группы принимал участие в работе, чувствовал свою значимость и, следовательно, охотно трудился на благо музея. Одним из игроков, каждый член персонала должен понимать, что играет существенную роль в превращении музея в успешную организацию с точки зрения обслуживания своей аудитории.

Помимо того, что коллективный труд является эффективным методом ведения работ, он поощряет



открытую связь и сокращает недопонимание. В результате персонал принимает новые идеи и работает над их воплощением. Растет потенциал для эффективных изменений, и стимулируется модернизация организации. Расширение возможностей персонала несет много положительных результатов. Обстановка открытости и взаимоуважения является критерием эффективного управления, и создание такой обстановки должен инициировать сам директор. В музеях, как и во всех других производственных сферах, если менеджер теряет из виду общую цель и миссию музея и становится одержимым другими вопросами, относящимися к организации, но в отрыве от ее общей цели, то такой менеджер приведет свою организацию к неудачи.

Базовым элементом управления и создания коллектива является доверие, которое больше понятия правового и этического характера. Доверие является основной положительной отношений, как внутри, так и за пределами музея. Оно стимулирует чувство интеллектуальной и эмоциональной безопасности, основанной на взаимоуважении, честности и лояльности. Доверие способствует открытому обмену, конструктивной оценке и творческим достижениям. Эти элементы влияют на способность музея достичь своих целей. Взаимоуважение, поддержание открытых связей и способствование достижению целей музея является важным для конструктивного, дальновидного и профессионально ориентированного музея.

#### **Ответственность перед обществом**

В составе своей документации музей должен иметь письменные положения, устав или другой документ, в котором указан финансовый и правовой статус музея. В нем должно быть подтверждено, что музей учрежден не для извлечения прибыли для его собственников (кроме частных музеев), и что его цель состоит в служении обществу. Некоммерческий характер музея предполагает, что любой дополнительный доход, полученный музеем, используется исключительно для поддержания работы музея, а не распределяется между учредителями. (Но

#### **СТИЛИ РУКОВОДСТВА ДИРЕКТОРОВ И ДРУГОГО СТАРШЕГО ПЕРСОНАЛА**

##### **ТРАДИЦИОННЫЙ: “ЕДИНОЛИЧНЫЙ ЛИДЕР”**

Играет неограниченную роль: единоличный лидер вмешивается во все дела.

Стремится подчинить всех: единоличный лидер пытается заставить весь персонал согласиться и принять его идеи.

Единоличный лидер собирает вокруг себя обожателей и льстецов и отвергает любого, кто предлагает новые идеи или идеи, отличные от его собственных.

Обращается со всем персоналом как с подчиненными, которые должны беспрекословно слушаться единоличного лидера.

Формулирует цели: единоличный лидер четко разъясняет, кто, что и как должен делать.

##### **СОВРЕМЕННЫЙ: “КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР”**

Предпочитает ограничить роль руководителя ролями отдельных групп: делегирует необходимые роли другим членам группы.

Строит работу на разнообразии персонала: командный лидер позитивно оценивает различия между людьми и видит в этом силу организации.

Активно ищет таланты в организации: командный лидер не боится людей с особыми способностями.

Понимает, что основная роль состоит в развитии и совершенствовании коллег: командный лидер поощряет развитие сильных сторон личности.

Обеспечивает осознание миссии организации: командный лидер проектирует видение, в соответствии с которым действуют другие по своему усмотрению.

(Адаптировано из исследования Р.А. Белбин . “*Роли групп на работе*. Лондон: Баттерворт-Хейнеман, 1993. (Belbin R.A. *Teams Roles at Work*. London, Butterworth-Heinemann)

правительства и городские власти многих странах рассматривают выручку музея как доход государства – в сущности как доход от налогообложения, – и не позволяют музеям оставлять и использовать собственную выручку от входной платы, продажи публикаций и т.д.)

Идея некоммерческого характера музея кажется простой. Но эта концепция сложна, поскольку основывается на практике понимания собственности,

которая является очень важным аспектом некоммерческого сектора. Может измениться управляющий орган и смениться персонал, но «широкая публика», как слабо определенное образование, продолжает «владеть» музеем как местом хранения культурного, природного и научного наследия. Заинтересованной стороной некоммерческой организации является публика, и управляющий орган музея представляет эту публику. Управляющий орган, правительственный или другой государственный орган, или попечители неправительственного музея, несут доверительную ответственность за музей. Они могут принимать решения и определять программы, выставки и коллекции, но не должны извлекать выгоду как физические лица, кроме осознания того, что они действуют как эффективные управляющие и ответственные попечители. Особой задачей для музея и, следовательно, для его директора является определение аудитории, которую обслуживает музей, необязательно состоящей только из посетителей, и затем активное привлечение аудитории к развитию музея и его мероприятиям (см. главы «Маркетинг» и «Обслуживание посетителей»). Поэтому аудитория музея оказывает большое влияние на управленческую и организационную структуру музея.

#### **Программное заявление**

Иногда об основной задаче музея можно догадаться по названию музея, характеру его коллекций или роли, назначенной ему правительством или другим руководящим органом. Можно предположить, что задача исторического, художественного или научного музея в основном заключается в изучении экспонатов, относящихся к профильной дисциплине музея. Но в настоящее время повсеместно признается, что задача музея должна быть определена и опубликована более ясно, в форме программного заявления, которое помимо прочих вопросов определит ограничения коллекции и опишет роль и общественную сущность учреждения. Программное заявление должно быть простым, но точно определять, что представляет собой музей, как он работает, как осуществляет мероприятия,

где, как и для чего собирает коллекции. Программное заявление должно пересматриваться регулярно и при необходимости обновляться, уточняться или исправляться.

Хотя программное заявление обычно не является правовым документом, важно, чтобы руководство и персонал признали, одобрили и соблюдали установленные цели и задачи музея.

#### **ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОГРАММНОГО ЗАЯВЛЕНИЯ**

Программное заявление кратко описывает цели музея и может

включать в себя ссылку на исторические достижения и ответственность вашего музея;  
определить цель музея;  
резюмировать цели музея;  
включать в себя декларацию или резюме принципов, на основе которых предположительно будет функционировать музей.

**УПРАЖНЕНИЕ:** Работая в небольших группах из четырех или пяти сотрудников персонала различных уровней образования и специальностей, составьте проект предложений для нового Программного заявления для вашего музея. Некоторые группы можно попросить применить более традиционный подход, поставив перед ними такие вопросы, как «кто?», «что?», «когда?» и «почему?» в отношении текущих целей и задач музея. Другие группы можно просить применить метод «видения», и рассказать, каким должен стать музей в будущем. Затем различные группы должны представить каждое из предложений всем членам персонала для обсуждения в широком кругу.

#### **Принципы политики**

Программное заявление о целях является основным документом для всех музеев в качестве декларации цели. Но необходимо идти дальше и принять заявления о принципах деятельности, а также средне- и долгосрочную политику или планы развития. Принципы политики обеспечивают рамки для достижения целей учреждения, его миссии. Политика музея может быть сформулирована руководящим органом, таким как правительство или университет, если музей является соответственно государственным или университетским.

Копии специальных национальных законов или положений руководящих органов, регулирующих деятельность музеев, должны быть собраны, тщательно изучены и реализованы правлением музея, директором и соответствующим персоналом согласно их обязанностям. Такие специальные законы и другие соответствующие документы лягут в основу документов политики музея. Но даже в этом случае будет необходимо четкое заявление, уточняющее принципы политики по отдельным вопросам деятельности музея, для 1) определения структуры принятия решений, действий и других вопросов, и 2) определения целесообразного, благоразумного или выгодного плана действий музея.

Существуют три вида политики, заявления по которым должен сформулировать музей:

1. Общая политика, охватывающая этические вопросы.
2. Политика развития и распределения ресурсов.
3. Рабочие процедуры по оперативным вопросам.

Во многих организациях руководящий орган, предпочтительно по согласованию с директором, обычно отвечает за разработку первого и второго видов политики, а как третий вид обычно разрабатывается персоналом путем консультаций. Но сегодня в дальновидных музеях участие персонала в разработке политики по общим и этическим вопросам считается необходимым, а решение о распределении финансовых и других ресурсов без привлечения персонала признается непродуктивным.

Эффективным руководящим принципом является современная концепция «субсидиарности» (уже записана в фундаментальные конституциональные договора Европейского Союза и положения о приеме на работу, применяемых в 25 его странах-членах). Она предусматривает делегирование решений и ответственности на возможно низший уровень управления или иерархии организации. Если политика разрабатывается для удовлетворения конкретных потребностей, наиболее квалифицированные в определении таких потребностей и принятии ответственности являются лица, обладающие наиболее детальными знаниями организации, т.е. члены

соответствующего персонала. Также важно обеспечить, чтобы процедуры и внутренние правила стимулировали выработку рекомендаций в области политики на любом уровне организации: не только директор, руководители научных отделов и музейных служб могут иметь хорошие идеи о работе музея и дальнейших действиях.

### **Управление финансами**

Большинство музеев в большой степени подчиняются национальным финансовым законам, бухгалтерским нормам и руководящему органу, который определяет финансовую практику музея в рамках таких правовых ограничений. Могут различаться руководящие органы или уровень финансового надзора, но лишь немногие музеи обладают полным и неограниченным контролем над всей своей финансовой деятельностью. Независимо от степени гибкости или источника финансирования, все музеи несут ответственность за отчетность по выделенным им денежным средствам. Освоение бюджета, финансовая отчетность и планирование обычно называются «управление финансами», и хотя принципы работы здесь разрабатываются руководящим органом, ответственность за их реализацию возлагается на директора/управляющего, а впоследствии на персонал.

Управление финансами рассматривается многими как один из самых сложных аспектов управления музеем, работа, которую должны выполнять бухгалтеры и счетоводы в администрации музея или, возможно, в министерстве. На самом деле важно, чтобы весь персонал, помогающий в составлении бюджета или контроле расходов и проектов, понимал как финансовые принципы, так и принципы практического контроля составления бюджета и расходов, а также бюджетных документов и внутренних процедур финансового контроля, которые должны быть простыми и практичными.

Проще говоря, годовой бюджет представляет собой инструмент управления и плановый документ, представленный в денежном выражении. Но составление бюджета представляет не только выравнивание ожидаемого дохода с расходами. В

#### **Разработка заявления о политике и руководства по политике музея**

Принципы политики необходимы для эффективного управления. Важно разработать основательные программные документы, которые отражают ценности и убеждения музея, ожидания персонала, вопросы сохранения и использования коллекций, финансовые вопросы, использование материальной базы и другие вопросы, непосредственно влияющие на способность музея выполнить свою миссию. Четко разработанная политика помогает руководству и персоналу принимать верные решения и очертить структуру, в рамках которой они могут работать. Кроме того, принципы политики и другие общедоступные документы показывают обществу, что музей тщательно просчитывает свои действия. Ниже приведены примеры направлений, которые обычно определяются в программных документах политики.

1. Приобретение
2. Регистрация
3. Снятие с учета
4. Хранение и использование коллекций
5. Временное пользование
6. Выставки
7. Программы и образование
8. Людские ресурсы
9. Финансовые ресурсы
10. Оценка персонала
11. Здоровье и безопасность персонала и посетителей
12. Обслуживание объекта (зданий)
13. Использование объекта (зданий)
14. Стихийные бедствия и угрозы

#### **УПРАЖНЕНИЕ:**

**Для удовлетворения специфических потребностей отдельных музеев могут потребоваться дополнительные программные документы. Вместе с программным заявлением о целях, политике и процедурах они определяют уровень отчетности музея в отношении коллекций и обслуживаемой публики.**

1. В отношении вашего музея, какие области политики в контрольном перечне не имеют программных заявлений или документа в настоящее время?
2. Все ли документы политики в этих областях являются современными, или их необходимо пересмотреть?
3. Имеются ли какие-либо особые аспекты работы вашего музея, которые не охвачены контрольным перечнем, и которые должны иметь программное заявление или документ политики?

#### **Финансовые требования и положения**

Персонал музея, отвечающий за финансовую политику и контроль, должен обладать практическими знаниями законов и финансовых положений, применимых к музею, а также любых специальных финансовых законодательств и законов о государственной службе, которые регулируют поведение музейного персонала (например, меры по борьбе с коррупцией, такие как ограничения на получение подарков или услуг). Кроме того, могут существовать специальные законы или правила, регулирующие следующие вопросы:

1. использование выручки от продажи билетов;
2. использование выручки музейного магазина;
3. товары, которые можно продавать в музейном магазине;
4. оплата (компенсация) работникам;
5. предоставление медицинского и/или социального страхования и услуг для персонала;
6. налогообложение;
7. процедуры закупок и отчетности;
8. коррупция и конфликты интересов.

#### **УПРАЖНЕНИЕ:**

**Найдите основные финансовые законы и положения, применимые к музею и работе его персонала, составьте их перечень и краткое резюме, сделайте копии, сложите их в папки и раздайте всему персоналу.**

бюджете указываются денежные средства, наличие которых ожидается из различных источников (правительственные субсидии, платы за вход, торговля, дотации и спонсорская помощь), объем требуемых денежных средств (для продолжения операций – путем прогнозирования, и для запланированных усовершенствований или других изменений в соответствии с планом развития на текущий год) и разница между ними. Бюджет также позволяет руководству определить наиболее приемлемые альтернативы для распределения ресурсов, как для новых разработок, так и для изменений политики или приоритетов. Поэтому бюджет является заявлением о намерениях, которое используется для направления деятельности учреждения, и которое позволяет руководству музея принять решение о том, как наиболее эффективно использовать финансовые ресурсы.

Связь между поставленными целями и финансовыми ресурсами является критической, и составление бюджета должно рассматриваться как неотъемлемая часть процесса планирования и управления. Будучи инструментом управленческого контроля, после начала бюджетного года бюджет используется для отслеживания фактических расходов и поступлений в сравнении с планом. Обнаруженная разница между расходами и запланированным бюджетом может стать сигналом к необходимости сокращения расходов или увеличения доходов или для перевода ресурсов из одной категории или финансовых обязательств в другую. Разница в расходах или доходах, сумма которых значительно отличается от запланированных показателей, требует внимания старшего руководящего персонала. Кроме того, в таких обстоятельствах может потребоваться своевременный отчет руководящему органу, поскольку в большинстве административных систем директор или руководители бюджетного отдела и финансисты-контролеры не имеют полномочий расходовать средства, превышающие определенную сумму, без одобрения министерства, правления или руководящего или регулирующего органа.

Большинство музеев получают доход из разных источников. Часто основная помощь оказывается правительством. Даже в таких ситуациях дополнительный доход может получаться от входной платы, продажи сувениров, дотаций или продажи закусок и напитков. Но во многих странах государственным, городским музеям и другим культурным организациям все еще не позволяется оставлять у себя выручку от продажи входных билетов и другие доходы, и все вырученные суммы они должны незамедлительно передавать министерству финансов или городской администрации.

В случаях, если музеи не находятся под непосредственным государственным контролем, или были изменены правительственные нормы и положения, музеи имеют несколько возможностей для самофинансирования, включая следующее:

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. Плата за вход              | 6. Добровольные пожертвования |
| 2. Сувенирный магазин         | 7. Спонсорская помощь         |
| 3. Продажа закусок и напитков | 8. Консолидация и слияние     |
| 4. Маркетинг                  | 9. Продажа публикаций         |
| 5. Туристические услуги       | 10. Плата за экскурсии        |

В наши дни большинство музеев сталкиваются с финансовыми затруднениями, в частности из-за сокращения правительственных субсидий и увеличения операционных расходов. Такое положение может измениться, улучшиться или ухудшиться в зависимости от конкретного музея и страны, правительства или организации.

Система бухгалтерского учета, используемая музеем, несомненно, отражает требования руководящего органа. Необходимо определить, ограничены ли конкретные средства, т.е. используются ли они только для конкретных целей, или неограниченны, что позволяет проявить гибкость в принятии решений директором/управляющим музея и персоналом.

Текущий *бюджет музея* имеет дело с повседневной финансовой деятельностью музея в течение утвержденного отчетного периода (как правило, непрерывный период 12 месяцев, привязанный к национальному или правительственному отчетному и финансовому году). Сумма бюджета может быть основана на расходах за предыдущий год или определена деятельностью музея. Бюджет готовится ежегодно и показывает ожидаемые доходы и расходы для текущего года. Он отражает отношение между ожидаемым доходом и запланированными расходами. Несмотря на то, что при определении общего текущего бюджета на будущий год руководящий орган может заложить суммы или пропорции для каждой отдельной категории расходов, руководство музея в целом сохраняет за собой право принятия решений, что придает ему гибкость в рамках установленных сумм.

Как правило, в бюджете музея детализированы все утвержденные расходы (и все плановые прибыли) организации и, таким образом, вся финансовая картина организации. В отличие от этого, *бюджет проекта* имеет отношение только к отдельному проекту или мероприятию, обычно ограниченному по времени, от

строительства крупного здания до проведения временной выставки или другого особого мероприятия.

На этапе составления и одобрения бюджета разрабатываются как “*плановые показатели*” (или “прогнозы”), обычно основанные на точных оценках руководства музея с использованием прошлых показателей. После того, как деньги будут потрачены или получены, окончательные счета будут переопределены как “*фактические*”. Прогнозы делаются на этапе разработки бюджета, а фактические показатели являются результатом отчетности за полученные или потраченные средства после завершения проекта или в конце финансового года, когда фактические расходы могут совпадать с плановыми показателями, хотя могут и отличаться. Некоторые государственные и другие системы и правила учета и отчетности позволяют в некоторых случаях перемещать средства с одного счета на другой (что часто именуется как “перенос”) для удовлетворения потребностей музея, но некоторые другие системы не допускают такой гибкости.

Важно понимать, что бюджетный процесс должен быть непрерывным, а не единовременным, который проводится один раз в год и игнорируется все остальное время года. Бюджет является рабочим документом, который должен каждый месяц пересматриваться директором, другими соответствующими членами персонала, такими как главы департаментов и, возможно, членами управляющего органа музея. Такая проверка является важной, поскольку ни доходы, ни расходы нельзя предвидеть со стопроцентной точностью. Регулярный пересмотр является единственным способом, при помощи которого руководство музея может своевременно узнать свое финансовое положение и внести необходимые коррективы. Для эффективного сравнения бюджетов между годами, сроки финансового или бюджетного года должны оставаться одинаковыми, если только нет жестких оснований для их изменения.

“Балансовый отчет” музея представляет собой отчет об общем финансовом состоянии на конкретную дату, в котором, помимо прочего, детально описаны все

#### Шесть правил планирования бюджета:

1. Будьте конкретными при прогнозировании.
2. Не будьте чрезмерно оптимистичными в своих прогнозах.
3. Принимайте реалистичный бюджет.
4. Устанавливайте минимальные внутренние бюджеты.
5. Делайте различие между фиксированными расходами (например, постоянный персонал, расходы по строительству, услугам) и бюджетами для программы или специальных проектов.
6. Не недооценивайте накладные расходы.

финансовые активы организации, такие как денежные средства в банке, стоимость зданий и оборудования, а также задолженности музея по состоянию на эту дату, такие как заимствованные средства и неоплаченные счета. Эта модель знакома из бизнеса, во многих странах правительства и органы, регулирующие деятельность некоммерческих организаций, сегодня нуждаются в принятии систем и правил бухгалтерского учета, включая подготовку и опубликование ежегодных балансовых и финансовых отчетов.

#### Музейная этика и руководство

Существует ряд этических вопросов, относящихся к политике музея, управлению, использованию денежных средств, других ресурсов и коллекций. Конечно, имеются национальные законы, регулирующие отчетность, но вопрос нравственной ответственности не ограничивается национальными и политическими границами. Чтобы удовлетворить этическим стандартам, каждый музей должен принять политику в области управления финансами, которая установит полномочия по расходованию средств организации, определит характер материалов или экспонатов, которые можно покупать, а также методы бюджетного контроля. Необходимо вести учет всех расходов, источников финансирования и каждой поправки к бюджету. Регулярные отчеты о финансовом состоянии организации должны представляться в соответствующие органы власти. Открытый (прозрачный) бюджетный процесс является наилучшим способом избежания проблем и подозрений. Ответственность музея перед обществом подразумевает

его этическую корректность, включая уход за коллекциями и их использование, а также надлежащее управление организацией. Этическая ответственность происходит из взаимодействия внутри и за пределами организации, а также из того, как осуществляет свою деятельность музей. Высоконравственным музеем является тот, в котором все сотрудники признают главные ценности, и такие ценности определяются миссией музея.

### **Планирование**

Эффективное планирование должно стать целостной деятельностью музея, которая охватывает и включает в себя историю музея, миссию, коллекции, персонал, ресурсы, финансы, поддержку общественности, аудиторию, политический статус, местные и региональные угрозы и другие внешние и социальные возможности при принятии решений, которые определяют будущее направление развития музея. Такой процесс планирования позволяет музею оценивать, пересматривать и выполнять свою миссию, составлять программы, проводить выставки и обслуживать свою аудиторию. Существует тесная связь между процессом планирования и маркетингом, поскольку планирование должно предшествовать маркетингу, а маркетинговый анализ музея является частью процесса планирования.

Планирование помогает обеспечить успешное управление в качестве основы для сильного руководства со стороны руководящего органа, надлежащего управления со стороны директора и персонала, эффективного финансирования и использования средств и выполнения конструктивной оценки программы всеми участниками при определении эффективности музея с точки зрения выполнения его миссии. Любой музей в мире можно усовершенствовать, и эффективное планирование является важной частью гарантии качества и непрерывного процесса совершенствования.

Без непрерывного планирования и оценки усилия музея могут стать бесцельными с непредсказуемыми результатами. Планирование должно концентрироваться на достижении максимального соответствия между организацией и средой, в которой

### **Планирование I – Процесс планирования**

Выражаясь простым языком, музею нужен план для подтверждения или изменения своей задачи (для чего он существует, какова его цель, чем он занимается) и для понимания своей стратегии (куда он стремится, что он хочет сделать в предстоящие годы). Конечным продуктом процесса планирования является руководство по управлению деятельностью музея. Цели планирования включают в себя принятие решения не о том, что должно быть сделано в будущем, а о том, что должно быть сделано сейчас, чтобы желаемые результаты были получены в будущем. Планирование может включать в себя все или некоторые из нижеприведенных вопросов:

- 1. Финансовое планирование:** Существуют вопросы, относящиеся к текущим или будущим потребностям музея в финансировании и его способности обеспечить достаточные ресурсы для поддержания деятельности и для выполнения поставленных задач.
- 2. Потребности и участие общества:** Планирование с учетом изменяющихся потребностей общества для предоставления возможности музею разработать эффективные меры реагирования, соответствующие его задачам и приоритетам.
- 3. Планирование трудовых ресурсов:** Эти вопросы имеют отношение к найму, обучению и удержанию достаточного количества квалифицированного персонала с адекватными уровнями образования и различными специальностями для удовлетворения потребностей в услугах персонала и волонтеров.
- 4. Организационная структура:** Эти вопросы оценивают структуру музея для определения оптимальной конфигурации для удовлетворения текущих и будущих потребностей музея и общества путем предоставления качественных и эффективных услуг.
- 5. Связь/маркетинг/информированность:** Эти вопросы относятся к тому, каким образом музей может сделать себя более видимым и проинформировать общественность о своих задачах и услугах, а также рассмотреть, какие ресурсы потребуются для осуществления процесса усиления большей известности.
- 6. Вклад в национальные программы:** Вне зависимости от того, является ли музей частью системы национальных музеев и памятников древности, институциональная повестка дня музея должна пропагандировать и усиливать осведомленность в таких национальных вопросах, как консервация, финансирование, отчетность и стандарты.
- 7. Эффективность услуг:** Эти вопросы относятся к оценке услуг, программ, выставок и результатов для измерения эффективности музея с точки зрения удовлетворения потребностей целевых групп населения, а также для развития или прекращения услуг.

#### Планирование II – Вопросы для рассмотрения:

Элементы управления музея, которые необходимо учитывать в процессе планирования:

- Задача
- Организация
- Принятие решений
- Мобилизация средств
- Распределение ресурсов
- Оценка деятельности
- Эффективность организации

#### Оценка

Заключительным этапом планирования является самооценка. Она является важным способом определения эффективности музея и ценным методом принятия решения в отношении ценности или миссии музея. Обозначив свои цели в ходе процесса планирования, музей должен разработать стратегии достижения и оценки выполнения этих целей и задач. Например, самооценка организации должна ставить своей целью оказание содействия музею и его персоналу в следующем:

- Определение потребностей общества
- Определение своего отношения к миссии музея
- Оценка своих возможностей как музея
- Оценка внешней среды
- Определение целей музея
- Выбор стратегий музея
- Разработка программ хранения, выставок, образовательных и прочих общественных программ музея
- Определение будущего бюджета музея
- Оценка общих результатов деятельности музея

она функционирует. В этом контексте среда означает условия, которые существуют внутри и за пределами организации и которые оказывают воздействие на ее деятельность.

#### SWOT-анализ

Один из методов анализа организации называется SWOT-анализ (анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз). Это метод сбора информации, для использования в процессе планирования. Эта методика применяется для оценки следующих аспектов организации:

- Сильные стороны (**Strength**)
- Слабые стороны (**Weakness**)
- Возможности (**Opportunities**)
- Угрозы (**Treats**)

#### УПРАЖНЕНИЕ:

Проведите встречи в небольших группах, обменяйтесь идеями в отношении музея и рассмотрите их в четырех категориях.

#### Заключительные комментарии

Прием на работу в музей является вопросом общественного доверия и большой ответственности, и роль в этом высшего руководства, включая директора, - одна из наименее четко определенных ответственностей в современном музее. Такая неоднозначность объясняется обширностью управленческих задач, которые охватывают различные виды деятельности музея, а также множеством технических, политических и социальных навыков управления музеем в нестабильных и требовательных условиях. Директор должен стать одновременно представителем общественности, пропагандистом и музейным профессионалом, а уметь обеспечить необходимые ресурсы для музея, сохранив целостность организации. Он или она должны обладать научными или административными навыками для содействия выполнению миссии музея, а также превосходными навыками общения, особенно способностью разъяснять как крупные, так и мелкие, но критические вопросы, которые могут быть непонятны общественности.



Для того чтобы стать успешным руководителем учреждения, директор музея должен учитывать следующие основные требования:

1. представлять себе цели организации
2. подтвердить институциональные ценности
3. мотивировать персонал
4. распределять обязанности персонала
5. достичь единства персонала
6. разьяснять проблемы и возможности
7. служить символом
8. представлять музей и группу перед обществом
9. обновлять персонал и институциональные обязательства

Процесс управления музеем требует больших усилий, но всегда оправдывает себя для тех лиц, которые привержены интересам общества, защищают общее благо людей, стимулируют добрую волю и понимание. Надлежащее управление подразумевает стабильность организации, профессиональную этику, уважение, лояльность, честность и преданность. Директор музея и весь персонал с управленческими функциями должны выполнять свои обязанности надежно, в соответствии со строгими нравственными принципами и объективно.

# Управление персоналом

*Патрик Дж. Бойлан*

Почетный профессор Лондонского университета

## **Персонал музея: ключ к эффективности музея**

Работники музея, как оплачиваемые, так и волонтеры, являются самым главным активом учреждения. Независимо от ценности коллекций без персонала музея, который курирует и сохраняет коллекции, экспонирует их и обеспечивает к ним доступ публики, даже самые ценные сокровища музея будут иметь лишь небольшую реальную ценность или пользу. А без надлежащей превентивной консервации (как минимум) коллекции обязательно начнут портиться и разрушаться, пока не будут окончательно утрачены.

Аналогичным образом, даже если эффективные системы безопасности подразумевают использование механических и электронных барьеров и устройств, безопасность будет также зависеть от эффективного укомплектования персоналом для надлежащей эксплуатации устройств и мониторинга. Кроме того, крупные музеи нуждаются в большом количестве административного и прочего профессионального и вспомогательного персонала для работы в таких важных областях, как управление зданиями, финансовыми и трудовыми ресурсами (кадрами), организация выставок и художественное оформление, а также маркетинг и связь с общественностью.

## **Понимание вопросов управления персоналом**

Даже если музей принимает на работу специалистов по управлению персоналом, важно, чтобы старший персонал музея также понимал основы эффективного управления и руководства персоналом. Это должно стать требованием для директоров, руководителей департаментов и отделов, ответственных за руководство персоналом. Большинство решений в области управления персоналом принимается членами профессионального и руководящего персонала, не являющимися специалистами по работе с кадрами. Поэтому все сотрудники высшего и среднего звена, независимо от их специальности и основных обязанностей, должны понимать

официальные процедуры и правила кадровой политики музея, а также любые соответствующие национальные законы.

Кроме того, каждый член персонала имеет право знать и понимать условия трудового договора, а также любые другие правила кадровой политики. По мере возможности такие условия и правила должны быть написаны простым языком, а копии легко доступными для сотрудников в любое время.

В других главах данного издания представлено руководство по “передовой практике”, которое уместно почти для всех музеев или схожих учреждений в любой стране мира. Но принципы, правила и процедуры музея в отношении персонала, включая условия трудового договора и условия работы, обычно основываются на соответствующих национальных законах и нормативных актах страны, а также на принципах и правилах найма министерства или другого руководящего органа для государственного музея или организации.

Важно признать, что в разных странах могут действовать совершенно разные законы и правила. Даже спустя десятилетия после колонизации, существенные различия, основанные на правовых системах и традициях бывших колониальных держав, все еще сохраняются в различных национальных правовых системах и в принципах и правилах найма, особенно для организаций общественного служения.

Значительные различия между традициями найма и договорным правом и, следовательно, практикой управления персоналом сохраняются между странами с традицией Гражданского права (Римского права), разработанного бывшей французской администрацией в таких странах, как Алжир, Ливан, Сирия и Тунис, и странами бывших британских колоний и подмандатных территорий, в которых действуют системы общего английского права, таких как Ирак, Иордания, большинство стран Персидского залива, Израиль и Палестина.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ УСЛОВИЙ ТРУДОУСТРОЙСТВА**

1. Составьте перечень основных национальных законов и правил, регулирующих условия приема на работу в стране.
2. Если ваш музей является государственным, кратко изложите основные правительственные постановления или соглашения, регулирующие условия трудоустройства в вашем учреждении.
3. Помимо законов и правил, имеются ли у вас документ или трудовой договор, в которых подробно изложен порядок и условия приема на работу?

**Основные виды музейной работы и категории музейных работников**

Национальные традиции играют большую роль в определении характера и диапазона работ в музее. В некоторых странах преобладают лишь две категории музейных работников: высокообразованные специалисты, работающие в основном с коллекциями или исследовательскими программами музея (которых именуют термином “ученые-хранители”), и сотрудники охраны, работники по техническому обслуживанию здания и вспомогательный персонал.

В некоторых музеях, даже, казалось бы, в очень схожих странах или музеях, может существовать большое разнообразие специалистов, охватывающих иногда до двадцати и более профессиональных специальностей. Они включают научную консервацию и реставрацию, полевые исследования, документирование, педагогику и интерпретацию, обслуживание посетителей, а также широкий круг специальностей в области управления, администрирования и финансов (см. также раздел “Организационная структура” в главе “Управление музеем” данного издания).

Возможный диапазон и разнообразие музейных профессий достаточно хорошо показан в перечне специализированных видов профессий, признанных Международным советом музеев (ИКОМ) и его международными комитетами (см. Окно 2).

**Информация о персонале, участие и добросовестность персонала**

Хотя каждая категория музейных работников должна иметь опыт или пройти подготовку по своей сфере ответственности, существует определенная базовая информация и знание, которые необходимы всему персоналу (см. Окно 3).

Успешное управление персоналом требует намного большего, чем эффективное руководство со стороны директора и надлежащее управление процедурами найма со стороны сотрудников отдела кадров. Необходимо глубокое понимание и выполнение обязательств по установлению хороших взаимоотношений между нанимателем и наемными работниками и справедливое отношение ко всем работникам со стороны персонала на каждом уровне ответственности. Это быдло доказано результатами многочисленных независимых исследований по вопросам построения эффективной организации и эффективной работы с персоналом (см. Окно 4).

**Наем и удержание квалифицированного персонала**

Справедливые процедуры управления персоналом являются как практической необходимостью, так и этическим обязательством. Справедливость должна начинаться с четкого обязательства в отношении равенства возможностей, которое должно быть выражено в письменной политике равноправных возможностей, предусматривающей равноправие и беспристрастность при приеме на работу, продвижении по службе, повседневном контроле и руководстве, в оплате и прочих пособиях, правах на получение пенсии и возможностях повышения квалификации. Такая политика требует и применения согласованных процедур на всех этапах трудоустройства новых сотрудников или при рассмотрении заявления о продвижении по службе в музее.

Как только организационная структура музея будет согласована (см. главу “Управление музеем”), каждую штатную должность необходимо тщательно проанализировать и составить должностные инструкции

ОКНО 2:  
**ОСНОВНЫЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ВИДЫ МУЗЕЙНОЙ ПРОФЕССИИ, ПРИЗНАННЫЕ РАЗЛИЧНЫМИ СПЕЦИАЛЬНЫМИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОМИТЕТАМИ ИКОМ**

1. Директора и главные администраторы музея.
2. Хранители, работающие с отдельными типами музеев или музейных коллекций (ИКОМ признает международные комитеты и аффилированные организации, охватывающие не менее 25 таких специализаций).
3. Консерваторы-реставраторы и другой специализированный технический персонал.
4. Регистраторы и другие специалисты по документации.
5. Музейные преподаватели и прочий персонал по образованию, связи и взаимодействию с общественностью.
6. Музейные исследователи, включая археологов, экологов, геологов, этнографов, социальных историков и другой персонал для работы на местах.
7. Музейные архитекторы, дизайнеры и переводчики.
8. Персонал выставки.
9. Специалисты в области аудиовизуальных систем и новых технологий.
10. Музейные библиотекари, архивариусы, специалисты по документированию и информации.
11. Специалисты в области безопасности музея.
12. Персонал общего и специализированного управления и администрации, включая работников, отвечающих за управление финансами, кадрами, правовыми вопросами и обслуживанием здания.
13. Персонал, отвечающий за связь с общественностью, маркетинг и прочую коммерческую деятельность.
14. Персонал, отвечающий за обучение персонала, включая музейных инструкторов по обучению и подготовке и обучающий персонал учебных учреждений в области музееведения.

для каждой должности. Эти инструкции будут использоваться теми, кто подает заявление о приеме на работу, и действующим персоналом. В них даны основные характеристики работы, включая цель, условия найма, основные задачи и основные обязанности. После одобрения должностных инструкций необходимо дополнительно проанализировать, какие квалификации, навыки и опыт необходимы для выполнения работы, т.е. составить персональную характеристику. Должностные

ОКНО 3:  
**БАЗОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРУЮ ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ ВСЕ ПЕРСОНАЛ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДОЛЖНОСТИ ИЛИ ТРУДОВОГО СТАЖА**

Комитет ИКОМ по обучению персонала рекомендовал музеям обеспечить, чтобы каждый работник музея понимал роль музея в обществе, а также свою собственную роль в музее. Рекомендуется во время начальной подготовки или инструктажа новых сотрудников разъясняться важность работы персонала относительно общих целей и программ музея. Задача состоит в том, чтобы каждый сотрудник мог ответить на следующие вопросы применительно к музею, в котором он работает.

1. **Музеи:** для чего они нам нужны, и какова их функция в обществе?
2. **Коллекции:** как мы их получаем, как мы их изучаем и заботимся о них, и что мы с ними делаем?
3. **Организация музея:** кто и чем занимается в музее, и как они это делают?
4. **Музей и его услуги обществу:** как мы предоставляем услуги, как мы их организуем, и как они используются?  
Физические ресурсы: как мы предоставляем максимальный доступ к физическим ресурсам музея при одновременной охране коллекций?

инструкции и персональная характеристика важны, так как на их основывается процедура отбора персонала.

В частности, персональная характеристика должна использоваться для оценки и проставления баллов для каждого лица, подающего заявление о приеме на работу или продвижение по службе, и поэтому будет являться основой для принятия окончательного решения о назначении на должность. Примеры должностных инструкций и персональных характеристик для двух типичных должностей в музее приведены ниже (для старшего хранителя в Окне 5, для специалиста по консервации в Окне 6).

После этого необходимо решить, как оценивать полученные заявления на основе персональных характеристик. Во всем мире используется множество различных методов оценки (см. Окно 7), и необходимо заранее согласовать, сочетание каких из них должно использоваться в каждом отдельном случае.

**ОКНО 4:  
КОРПОРАТИВНОЕ ЗДОРОВЬЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Исследователь в области менеджмента Брайан О'Нил (*Brian O'Neil. Professional Manager, January, 1993*) установил, что для успешной и эффективной работы организации требуется следующее:

1. Разумные цели и задачи,
2. Правильно спланированная работа,
3. Персонал, который чувствует, что к нему относятся справедливо, и его полезность должным образом признается и оценивается,
4. Управление с активным участием персонала,
5. Информированность сотрудников о планах и мероприятиях,
6. Каждый сотрудник должен ощущать себя ценным членом коллектива,
7. Правильно спланированные рабочие места и условия,
8. Общее понимание ролей,
9. Необходимый уровень квалификации каждого для выполнения своей работы,
10. Справедливые возможности для продвижения по службе,
11. Руководители и заведующие, которые наглядно выражают свою заботу и поддержку,
12. Персонал участвует в планировании изменений с самого начала,
13. Возможности для персонала по применению своих навыков,
14. Возможности для персонала по воплощению своих идей.

**УПРАЖНЕНИЕ:** работая в небольших группах, откровенно обсудите существующее состояние вашего музея или другой организации (например, отдела министерства), используя контрольный перечень, и определите хотя бы пять приоритетных областей для совершенствования.

Как только будет выбран и принят успешный кандидат, необходимо подтвердить назначение в письменном виде. В некоторых странах потребуется составление и подписание формального трудового договора по определенной форме, определяемой законом. В других странах применяются менее формальные процедуры. В любом случае важно обеспечить, чтобы как работодатель, так и новый или продвинутый по службе сотрудник

согласились об условиях работы и служебных обязанностях. Как минимум согласованное письменное заявление должно включать базовую информацию, изложенную в Окне 9.

Прием на работу не заканчивается, когда новый сотрудник начинает работать, или когда кто-то приступает к выполнению новых обязанностей после продвижения. Самое главное, чтобы любой руководитель, отвечающий за кадры, будь то менеджер по работе с персоналом, администратор или директор, после назначения обеспечили плановую программу начальной подготовки для ознакомления новых сотрудников с их обязанностями и зонами ответственности, а также для обеспечения своевременной дополнительной подготовки, формальной или неформальной.

Рекомендуется, чтобы помимо поддержки со стороны действующего персонала к новому сотруднику был приставлен опытный профессиональный или технический специалист, который будет выступать в качестве «наставника» или консультанта в течение первых нескольких месяцев пребывания на новой должности. Необходимо через несколько месяцев после назначения осуществить формальную проверку работы нового сотрудника, включая неформальное собеседование с сотрудником, чтобы убедиться в том, что все идет по плану, и что не существует скрытых проблем. Наем нового члена персонала является затратным занятием с точки зрения времени и, возможно, финансов, если при этом расходуются средства на рекламу и аналогичные мероприятия. Неизбежно, что в течение нескольких месяцев новый сотрудник все еще будет находиться в поиске, пока он не достигнет своего максимального потенциала и показателей работы на новом месте. Текучесть кадров нерациональна и служит признаком существования серьезных проблем в управлении и работе музея.

ОКНО 5: ОБРАЗЕЦ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ - I

|  |  |
|--|--|
| <b>НАИМЕНОВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ :</b> .....  | Консерватор  |
| <b>МЕСТО РАБОТЫ :</b> .....  | Центр консервации Регионального музея  |
| <b>ШКАЛА (ЗАРПЛАТЫ И УСЛОВИЙ РАБОТЫ) :</b> .....   | Национальная гражданская служба, Шкала Y   |
| <b>ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПЕРЕД :</b> .....   | Менеджером, отвечающим за коллекции  |
| <b>ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА :</b> .....  | 4 члена персонала (2 помощника хранителя, консерватор, помощник по документации и делопроизводитель), а также периодически за студентов и волонтеров   |
| <b>ЦЕЛЬ РАБОТЫ :</b> .....   | Отвечает за консервацию и соответствующую документацию коллекций музея; оказывает поддержку работе по консервации в других соответствующих областях работы музея; управление складскими помещениями, включая мониторинг параметров окружающей среды; законодательство и процедуры в отношении здоровья и безопасности; планирование действий в чрезвычайной обстановке; руководство отделом. |
| <b>ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ:</b>   |  |
| <b>1. Обслуживание клиентов</b>  |  |
| a) Обеспечивает, чтобы потребности клиентов были определены, предусмотрены и откорректированы согласно утвержденным процедурам, включая учет особых потребностей людей с ограниченными возможностями.  | d) Разрабатывает программы полевых работ совместно с другими соответствующими отделами музея и государственными службами.  |
| b) Управляет и развивает консультационную работу отдела в отношении источников коллекции и информации в ответ на запросы со стороны широкого круга клиентов.   | e) Руководит библиотекой отдела.   |
| c) Управляет и развивает обширные программы интерпретации, нацеленные на удовлетворение потребностей клиентов, музея и других соответствующих организаций, путем эффективного использования имеющихся ресурсов.                                  | f) Пишет научные тексты по тематике и коллекциям для внутренних и внешних публикаций.  |
| d) Курирует доступ к использованию коллекций и информационных ресурсов клиентами всех типов через интерактивные (Web) системы, заимствования, визиты и другие средства.  | <b>3. Управленческие функции.</b>  |
| e) При необходимости способствует реализации инициатив в области обслуживания посетителей.   | a) Планирует и организует работу отдела, обеспечивая завершение рабочих программ в согласованные сроки, а также достижение результатов.  |
| f) Хранит статистические данные об использовании экспонатов, информационных ресурсов и справок.  | b) Вносит вклад в разработку ежегодного плана музея.   |
| <b>2. Поддерживает ресурсную базу.</b>   | c) Управляет переданным бюджетом в соответствии с потребностями отдела.  |
| a) Отвечает за приобретение, подготовку, консервацию и документирование образцов, относящихся к определенной тематической коллекции, и поддерживает эти коллекции в надлежащих условиях для обеспечения их сохранности и доступа к ним клиентов. | d) Участвует в общем управлении музеем и несет ответственность за проекты и инициативы в соответствии с решениями управленческой группы.   |
| b) Отвечает за сбор, хранение, интерпретацию и оценку информации, относящейся к географической территории, входящей в сферу интересов музея, посредством полевых работ, исследований и других программ.  | e) Организует заседания отдела и другие коллективные заседания, необходимые для эффективной работы отдела и музея.   |
| c) Представляет интересы музея на различных местных и национальных форумах и в правительственных исследованиях по мере возникновения необходимости.  | f) Руководит персоналом отдела, включая, при необходимости, внештатных сотрудников, таких как студентов, волонтеров, и специалистов из других организаций.   |
|  | g) Оказывает содействие в руководстве любыми совместными мероприятиями с другими организациями, проводимыми время от времени, и способствует по мере необходимости определению их условий и затрат.  |
|  | h) Способствует формированию доходов музея в зависимости от обстоятельств.   |
|  | i) Оказывает поддержку и вносит вклад в соответствующие программы подготовки.  |
|  | j) Оказывает поддержку инициативам музея по обеспечению качества и поощряет участие персонала.   |
|  | k) Любые другие обязанности в соответствии с занимаемой должностью по указанию директора или заместителя директора.  |

ОКНО 5: продолжение. **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЛЯ ОТБОРА И НАЗНАЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Требуемые характеристики**  
**Необходимые требования**  
**Дополнительно к следующему:**

**1. Опыт**

- Опыт работы хранителем в соответствующей области
- Опыт использования информационной технологии
- Опыт стратегического планирования
- Опыт издания публикаций
- Опыт полевых исследований
- Знание национальных/местных законов и норм
- Опыт ответа на запросы общественности
- Опыт работы с национальными и международными организациями
- Интерпретационные программы
- Опыт реализации инициатив по гарантии качества
- Опыт подготовки бюджетов проекта и заявки на выделение субсидий

**2. Квалификации**

- Университетская степень по соответствующей научной дисциплине
- Аспирантская степень
- Аспирантская подготовка или квалификация в области музееведения

**3. Мотивация**

- Приверженность работе и целям музея
- Способность высказывания стратегических мнений

**4. Отношение и темперамент**

- Умение работать в коллективе
- Навыки организации и руководства
- Хороший коммуникатор, как устный, так и письменный, с широким кругом людей
- Работает методично и учитывает все детали
- Способен председательствовать и эффективно участвовать в совещаниях

**5. Внешний вид и состояние здоровья**

- Подходящие в разумных пределах: способен выполнять полевые работы в своей области
- Нормальное состояние здоровья: с некоторыми оговорками лицо с ограниченными возможностями сможет выполнять работу.

**6. Особые требования**

- Отсутствуют
- Могут пригодиться действующие водительские права

(Дата составления/дата последнего изменения: xx/xx/200x

ОКНО 6: ОРАЗЕЦ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ - II

НАИМЕНОВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ : .....

Консерватор

МЕСТО : .....

Центр консервации Регионального музея

ШКАЛА (ЗАРПЛАТЫ И УСЛОВИЙ РАБОТЫ) : .....

Национальная гражданская служба, Шкала Y

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПЕРЕД : .....

Менеджером, отвечающим за коллекции

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА : .....

Один технический специалист, а также студенты и волонтеры время от времени

ЦЕЛЬ РАБОТЫ : .....

Отвечает за консервацию и соответствующую документацию коллекций музея; оказывает поддержку работе по консервации в других соответствующих областях работы музея; осуществляет управление и контроль над хранилищами фондов, включая мониторинг параметров окружающей среды; соблюдает законодательство и процедур в отношении здоровья и безопасности; планирование действий в чрезвычайной обстановке; руководство отделом

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ:**

**1. Рекомендации, сотрудничество и взаимодействие**

- a) Предоставляет рекомендации по вопросам, относящимся к консервации, включая надлежащий уход, подготовку, консервацию, хранение и экспонирование всех коллекционных предметов, находящихся во временном или постоянном хранении музея.
- b) Предоставляет рекомендации по вопросам, относящимся к консервации, включая надлежащий уход, подготовку, консервацию, хранение и экспонирование коллекционных предметов музея в целом.
- c) Поддерживает связь с другими консерваторами, как внутри музея, так и за его пределами, по общим вопросам консервации.
- d) Поддерживает связь с другими консерваторами и персоналом других отделов, в зависимости от обстоятельств, по вопросам мониторинга и контроля окружающей среды
- e) Поддерживает связь с внешними специалистами, получает и предоставляет информацию и рекомендации по вопросам, относящимся к консервации.
- f) Поддерживает связь с поставщиками и подрядчиками в зависимости от ситуации.
- g) Отвечает на запросы по вопросам консервации от клиентов и пользователей услугами музея всех типов.

**2. Мониторинг коллекционных предметов и окружающей среды**

- a) Определяет, планирует, издает распоряжения и руководит вопросами установки оборудования мониторинга и контроля окружающей среды в хранилищах и на выставочных площадках.
- b) Осуществляет мониторинг функционирования всех соответствующих систем контроля окружающей среды и поддерживает связь с подрядчиками и поставщиками по вопросам техобслуживания.
- c) Осуществляет мониторинг состояния всех предметов, находящихся на постоянном или временном хранении в музее.
- d) Регулярно осматривает оборудование хранилищ и следит за выполнением норм музейного хранения в целом.

**3. Хранение коллекционных предметов**

- a) Выполняет диагностику и регистрирует состояние всех коллекционных предметов, требующих консервации или соответствующей обработки

- b) Определяет соответствующие методы консервации или обработки.
- c) Осуществляет работы по необходимой консервации или обработке или привлекает для этого сторонних экспертов в зависимости от ситуации.
- d) Регистрирует все примененные методы обработки.
- e) Осуществляет контроль над требованиями музея по консервации, придерживается рабочей программы и отчитывается о ходе работ.

**4. Другие обязанности**

- a) Ведет инвентаризацию оборудования, запасов химических препаратов и необходимых расходных материалов для консервации.
- b) Руководит выполнением правил в отношении здоровья людей и безопасности в музее.
- c) Поддерживает запасы химических препаратов, расходных материалов, хранительских материалов и оборудования для консервации и управления коллекциями, и надлежащим образом регистрирует их в целях безопасности и аудита.
- d) Организует и поддерживает рабочие помещения, хранилища и выставки в соответствии с необходимостью.
- e) Обеспечивает, чтобы расходы по закупкам были в пределах бюджета; учитывает и регистрирует такие расходы по мере необходимости.
- f) Пишет отчеты, доклады или статьи для внутреннего пользования, публикации или сообщения по консервации предметов и соответствующим вопросам.
- g) Совместно с другими специалистами предоставляет услуги по профессиональному обучению и информационному обмену в области консервации, в зависимости от ситуации.
- i) Соответствующим образом способствует усилиям по формированию доходов музея.
- j) Оказывает услуги по проведению любых соответствующих совместных мероприятий; при необходимости участвует в определении их условий и затрат.
- k) По мере возникновения необходимости проходит специальную подготовку с целью выполнения специфических функций по консервации.
- l) Любые другие обязанности в соответствии с занимаемой должностью по указанию директора или управляющего коллекциями.

f)

g)



ОКНО 6: продолжение. **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

**Требуемые характеристики  
Необходимые требования  
Дополнительно к следующему:**

**1. Опыт**

Консервация предметов.  
Документирование процессов.  
Мониторинг окружающей среды.  
Подготовка экспонатов к выставке.  
Управление хранением коллекций.  
Системы контроля и мониторинга окружающей среды.  
Компьютерная грамотность.

**2. Квалификации**

Соответствующая степень или диплом в области консервации или соответствующей области.

**3. Мотивация**

Приверженность.  
Способность работы по собственной инициативе.

**4. Отношение и темперамент**

Навыки работы в коллективе.  
Организаторские навыки.  
Методический поход.  
Хороший коммуникатор, говорящий грамотно и членораздельно.  
Интересы по широкому кругу вопросов консервации.  
Интересы по новым методам консервации и информационной технологии.

**5. Внешний вид и состояние здоровья**

Нормальное здоровье.  
Должен быть в состоянии безопасно поднимать и передвигать предметы средней тяжести. Допускаются некоторые категории лиц с ограниченными возможностями, однако, хорошее зрение (включая цветное зрение) и сила для подъема предметов необходимы.

**6. Особые требования**

Действующие водительские права.

(Дата составления/дата последнего изменения: xx/xx/200x)

ОКНО 7:

**УПРАЖНЕНИЕ**

Проанализируйте одну существующую должность в музее и подготовьте для нее должностные инструкции и персональные характеристики.

Поэтому необходимо прилагать все усилия, чтобы удержать хороших сотрудников после их приема на работу. Директор и другой старший персонал, включая специалиста по работе с кадрами, должны обеспечить, чтобы новые сотрудники и персонал с длительным сроком службы чувствовали себя комфортно и ценили свою работу с тем, чтобы они с удовольствием продолжали трудиться в течение длительного времени.

ОКНО 8:  
**МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И  
ПРОДВИЖЕНИЯ ЕГО ПО СЛУЖБЕ**

1. Предварительный отбор кандидатов.
2. Отсев и регистрация кандидатов, которые не прошли предварительный отбор.
3. Процесс сбора информации:
  1. групповой инструктаж, визиты и т.д.
  2. персональный инструктаж, визиты и т.д.
  3. наблюдаемые (руководимые) обсуждения в группах среди кандидатов
  4. индивидуальные или групповые проекты: практические упражнения; деловые игры и т.д.
  5. собеседования один на один.
  6. собеседования в группах
  7. тестирование: психометрические, психологические, физические, специализированные тесты на пригодность
  8. проверка круга ведения работ, документирование свидетельств компетенции и т.д.
  9. прочие тестирования, например, графология
10. Методика собеседования: особенно опросов
  - a. "закрытые" вопросы – сбор и проверка фактов
  - b. стандартные "открытые" вопросы (например, проблема – решение), задаваемые всем кандидатам
  - c. прочие "открытые" вопросы
  - d. обмен информацией – вопросы кандидатов и т.д.
4. Выбор успешного кандидата на основе персональных характеристик и согласования окончательных условий найма (например, стартовая зарплата, дата выхода на работу)
5. Уведомление отклоненным кандидатам.

**Управление персоналом, обучение и повышение квалификации**

В наши дни повсеместно признается, что для обеспечения эффективной работы и услуг необходимы регулярные проверки показателей работы как музея в целом, так и отдельных членов персонала, хотя до сих

ОКНО 9:  
**МИНИМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ ЗАЯВЛЕНИЯ ИЛИ  
ДОГОВОРА ОБ УСЛОВИЯХ НАЙМА**

1. Наименование и адрес работодателя
2. Имя работника
3. Наименование должности (или краткое описание)
4. Дата назначения на должность
5. Дата окончания найма (в случае найма на фиксированный срок)
6. Детали оплаты: начальный уровень оплаты, период и метод оплаты, а также каким образом рассчитывается или пересматривается оплата (например, на основе официальной или государственной шкалой оплаты труда или коллективного договора, составленного при участии профсоюза)
7. Детали нормальных часов работы и соответствующих условий (например, ссылка на коллективный договор о скользящем графике работы)
8. Соглашения об оплате работы в праздничные дни
9. Соглашения в отношении невозможности работы вследствие болезни или травмы, включая право на оплату больничного и т.д.
10. Условия соглашений о пенсионной оплате
11. Срок подачи заявления о приеме на работу и увольнении с работы
12. Информация о правилах и порядке наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых конфликтов
13. Правила и условия в отношении признания профсоюзом (если применимо)
14. Полные детали того, где работники могут ознакомиться с официальными документами, имеющими отношение к условиям найма (например, коллективный договор об оплате и условиях работы, правилах наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых конфликтов и т.д.).

пор не существуют общепризнанных стандартов или процедур таких проверок. Эта тема является слишком узкоспециализированной, чтобы быть охваченной в деталях в данном обзоре, но существует много тематических исследований, которые доступны для изучения. Например, государственные фонды каждого

из английских национальных музеев и галерей при Департаменте по вопросам культуры, СМИ и спорта Великобритании в настоящее время оперируют на основе формального трехлетнего договора о финансировании, в котором предусмотрены положения и четкие меры в отношении показателей работы для публикации ежегодных ревидий эффективности работы музеев. Американская ассоциация государственной и местной истории (AASLH) разрабатывает модельную схему для использования своими (в основном малыми) музеями и историческими памятниками.

Подготовка и повышение квалификации персонала также являются важной частью непрерывного процесса управления персоналом. С 1986 г. в своем Кодексе музейной этики ИКОМ утверждает, что подготовка и переподготовка персонала являются важным этическим вопросом, как для музея, так и для отдельных профессиональных сотрудников музея. В современном быстроменяющемся мире недопустимо, чтобы специалисты проходили подготовку и приобретали квалификацию в самом начале своей карьеры в возрасте, возможно, 20 лет, а затем полагались на свою подготовку в течение последующих 30 или 40 лет. Очень многие профессии в настоящее время строго придерживаются концепции непрерывного профессионального развития, в соответствии с которой, профессионалы должны уделять значительное время формальной дополнительной подготовке или переподготовке в течение заданного периода времени, чтобы сохранить свой профессиональный статус и признание.

Например, Ассоциация музеев Великобритании сейчас присуждает престижные профессиональные звания Член сообщества или Научный сотрудник только на пять лет, а не на всю жизнь, как раньше. Теперь каждый ее член должен участвовать во всех формальных и неформальных мероприятиях по подготовке, таких как профессиональные заседания или некоторые новые профессиональные или управленческие мероприятия, чтобы обновить свою квалификацию или профессиональный статус.

ИКОМ также предлагает руководство по минимальным специальным и общим знаниям и

стандартам компетентности для работы в музеях в книге “Руководство по учебной программе повышения квалификации музейных работников” (последнее издание, 2000). В ней представлены пять широких областей компетенции – общие описания знаний, квалификации и способностей (ЗКС), необходимых для эффективной работы в современных музеях. Модель “дерева” “Руководства по учебной программе” ИКОМ, показанная ниже (Окно 10), иллюстрирует общие и функциональные компетенции, необходимые, чтобы музейные работники понимали и выполняли свою работу должным образом. “Общая” и “музееведческая” компетенции, которыми должны обладать все профессиональные музейные работники, показаны в качестве корней и ствола дерева компетентности. В “Руководстве по учебной программе” три основные области функциональных компетенций показаны как взаимосвязанные ветви и листья “дерева”. Они определяются как компетенции необходимые для выполнения основных видов деятельности в музее, т.е. “Компетенция в области информации, хранения и управления коллекций”, “Компетенция в области разработки программ для публики” и общая “Компетенция в области управления”.

#### **Порядок наложения и обжалования дисциплинарных взысканий**

Принцип беспристрастного и равноправного обращения со всеми сотрудниками должен применяться не только при найме на работу, но и во всех случаях управления персоналом. Поэтому важно иметь справедливую и понятную процедуру, которой следует придерживаться в случае какой-либо жалобы в отношении поведения или работы любого члена персонала. Кроме того, любой член персонала, который имеет недовольство или жалобу по вопросам, относящимся к их работе, должен иметь право подать свою жалобу и требовать ее справедливого и своевременного изучения.

Поскольку могут возникнуть серьезные юридические последствия, если кто-то, например,



Окно 10: Руководство по учебной программе ИКОМ для повышения квалификации музейных работников: (полностью на сайте <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm> )

увольняется не в соответствии с установленным порядком или без обоснованной причины, правила и нормы музея в отношении расследования и реагирования на дисциплинарные взыскания и жалобы персонала должны соответствовать всем национальным законам о труде (и, возможно, правилами в отношении государственной службы). Они могут включать некоторые универсальные принципы эффективного управления персоналом, как кратко изложено в Окне 11 (дисциплинарные процедуры) и Окне 12 (рассмотрение жалоб персонала).

#### Здоровье и безопасность на рабочем месте

Одна из самых главных обязанностей руководства заключается в обеспечении безопасной и здоровой среды для всех, кто пользуется зданием и услугами

#### ОКНО 11:

#### ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ПРОЦЕДУР

##### Эти процедуры:

1. Должны быть представлены в письменном виде.
2. Должны указывать, к кому они применимы.
3. Должны предусматривать оперативное решение вопросов.
4. Должны указывать виды дисциплинарных взысканий.
5. Должны указывать уровни руководства, которые уполномочены налагать дисциплинарные взыскания различных форм и степени.
6. Должны обеспечивать, что непосредственные начальники не имеют права увольнять сотрудника без одобрения старшего руководства.
7. Должны обеспечивать, чтобы сотрудникам сообщалось о жалобах в их адрес
8. Должны обеспечивать, чтобы сотрудники имели возможность излагать свои доводы и отвечать на обвинения до принятия решения о дисциплинарном взыскании.
9. Должны предоставлять сотрудникам право обращения за помощью в профсоюз или к коллегам по своему усмотрению.
10. Должны обеспечивать, чтобы сотрудников нельзя было уволить за первое нарушение дисциплины, за исключением случаев "грубого нарушения", как определяется в Дисциплинарном кодексе организации.
11. Должны обеспечивать, чтобы дисциплинарные взыскания не налагались до тех пор, пока не будет проведено тщательное расследование.
12. Должны обеспечивать, чтобы сотрудникам объясняли причины любых назначенных наказаний.
13. Должны предусматривать право на обжалование и указывать порядок обжалования.

##### Основополагающие принципы, которые необходимо применять во всех отношениях:

14. *Справедливость при применении дисциплинарных правил:* руководство должно быть последовательным, справедливым и беспристрастным (например, если другие сотрудники, возможно, другого уровня, были виновными в аналогичных дисциплинарных нарушениях, были ли к ним применены аналогичные взыскания?)
  15. *Представительство:* в случае рассмотрения серьезного вопроса на формальных слушаниях, обвиняемый сотрудник должен иметь право на получение помощи и иметь представителя.
- Ясные и последовательные процедуры, основанные на принципах естественной справедливости и предусматривающие следующее:**
16. Предварительное уведомление о характере дисциплинарного нарушения.
  17. Заблаговременное уведомление об официальном слушании дела (обычно не менее чем за семь рабочих дней).
  18. Разделение ролей жалобщика (например, начальника) и членов дисциплинарного комитета. (В случае очень малых организаций, возможно, понадобится привлечь сторонних независимых лиц в качестве членов дисциплинарного или апелляционного комитета, поскольку руководство слишком тесно занималось случаем нарушения на самом раннем этапе)
  19. Адекватная возможность для сотрудника во время слушания выслушать все детали обвинения и ответить на них (включая право вызова свидетелей).
  20. Своевременность на всех этапах расследования и наложения дисциплинарных взысканий.

музея, включая оплачиваемый и неоплачиваемый персонал, всех посетителей и других пользователей. Обычно ответственность за охрану здоровья и безопасности является частью функции персонала учреждения, и если в штате имеется менеджер по вопросам здоровья и безопасности, то он, наверное, будет относиться к отделу кадров музея. Если в музее нет специально обученного штатного менеджера по вопросам здоровья и безопасности, то необходимо принять эффективные альтернативные меры. Эти обязанности можно будет возложить на соответствующего сотрудника относительно высокого уровня, которому, возможно, потребуется специальная подготовка, чтобы выполнять свои обязанности в этой должности.

На кого бы ни были возложены функции по охране здоровья и безопасности, такому сотруднику необходимо установить тесное сотрудничество со всеми отделами музея. Это в первую очередь касается отдела безопасности и обслуживания здания, поскольку многие потенциальные опасности связаны со строительством и эксплуатацией зданий, а также с персоналом специальных лабораторий, например, с персоналом отдела консервации, из-за необходимости использования ими особых и потенциально опасных химических веществ и оборудования.

С другой стороны, охрана здоровья и безопасности должны рассматриваться как обязанность абсолютно каждого сотрудника. Директор и другие старшие управляющие несут окончательную ответственность, и во многих странах высшее руководство любой организации несет персональную уголовную ответственность в случае любого серьезного инцидента, повлекшего за собой угрозу здоровью и безопасности. Аналогичным образом главы всех департаментов и отделов, а также контролирующий персонал, например, в лабораториях консервации, обязаны обеспечить минимизацию всех опасностей в своих сферах ответственности. Кроме того, музей должен иметь очень активную программу общей подготовки в вопросах здоровья и безопасности, а также особые инструкции и обучение по надлежащему

**ОКНО 12:**

**ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕДУР РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ**

**Определения:** ..... Последовательные уровни жалоб

**Неудовлетворенность:** ... Все, что беспокоит сотрудника, на словах или на деле

**Недовольство:** ..... Устное или письменное выражение недовольства, доведенное до сведения начальника и/или представителя персонала

**Жалоба:** ..... Недовольство, которое было формально представлено представителю руководства и/или представителю персонала

**Принципы процедуры рассмотрения жалоб**

1. Все сотрудники имеют право требовать сатисфакции по жалобам в отношении их работы.
2. Каждому сотруднику необходимо объяснить, как это сделать.
3. Руководство совместно с представителями персонала или соответствующего профсоюза должно установить процедуры, в соответствии с которыми отдельные сотрудники могут представлять жалобы и обеспечить их справедливое и своевременное рассмотрение.
4. За исключением очень малых учреждений, в которых существует тесный личный контакт между работодателем и работниками, должна иметься формальная письменная процедура рассмотрения жалоб.
5. Жалобы отдельных лиц и коллективные споры обычно рассматриваются по одной процедуре. Если существуют отдельные процедуры, их нужно связать друг с другом, чтобы вопросы, имеющие широкий охват, могли переходить из одного в другой (например, жалобы отдельных лиц могут перерасти в трудовой конфликт за улучшение условий труда).
6. Процедура рассмотрения жалоб должна предусматривать следующее:
  - a) обычно жалоба должна сначала обсуждаться между сотрудником и непосредственным начальником.
  - b) в случае неудовлетворенности сторон на этом этапе вопрос необходимо вынести на более высокий уровень руководства (например, начальника департамента), и сотрудник должен иметь право прийти в сопровождении представителя персонала или другого сотрудника по своему усмотрению.
  - c) должно быть предоставлено окончательное право обращения к руководству более высокого уровня (например, высшее руководство, совет управляющих музея).
7. Цель должна заключаться в рассмотрении жалобы:
  - a. справедливо
  - b. по существу жалобы
  - c. просто
  - d. быстро

**ОКНО 13:  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОХРАНУ ЗДОРОВЬЯ И  
БЕЗОПАСНОСТЬ В МУЗЕЕ И В ХОДЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ  
ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Обязанности работодателя включают в себя следующее:**

1. Обеспечение безопасности на рабочем месте без риска для здоровья.
2. Оценка рисков здоровью и безопасности и учет выявленных фактов.
3. Организация необходимых мероприятий по охране здоровья и безопасности.
4. Составление заявления о политике в отношении здоровья и безопасности, включая детали действующих структур и мер по охране здоровья и безопасности, ознакомление всего персонала с этим заявлением, чтобы персонал знал, что делать в случае возникновения риска или опасности.
5. Назначение компетентного сотрудника, ответственного за охрану здоровья и безопасности.
6. Принятие порядка действий в чрезвычайных ситуациях.
7. Обеспечение целевого применения рабочего оборудования с точки зрения здоровья и безопасности, а также его надлежащего техобслуживания и использования.
8. Заблаговременное рассмотрение последствий для здоровья и безопасности от внедрения нового оборудования, материалов или способов работы, а также изменений конструкции зданий.
9. Обеспечение адекватных средств первой медицинской помощи и организация регулярной подготовки и переподготовки персонала, ответственного за предоставление первой помощи.
10. Обеспечение соответствия рабочего места принятым требованиям охраны здоровья и безопасности, например, в отношении вентиляции, температуры, освещения, а также для санитарного или уборочного оборудования и мест отдыха.
11. Принятие всех необходимых мер против пожара или взрыва, включая надлежащий контроль над использованием горючих или взрывоопасных лабораторных и других химических препаратов, электрических систем и оборудования.
12. Избежание выполнения опасных операций вручную, а в случае невозможности избежания, снижение риска получения травмы путем обеспечения необходимым специальным оборудованием и соответствующей подготовкой персонала.
13. Бесплатная раздача всему персоналу необходимой защитной одежды и оборудования в соответствии с характером их работы, такой как защитные шлемы, защитные очки, защитная обувь и подъемные средства.
14. Обеспечение всеми необходимыми предупреждающими знаками, ограждениями и сигнализацией и обеспечение их техобслуживания.

**Каждый сотрудник также отвечает за охрану здоровья и безопасности.**

**Он должен:**

1. Заботиться о своем здоровье и безопасности на рабочем месте, а также о здоровье и безопасности других сотрудников, которые могут пострадать от того, что делают или чего не делают сотрудники.
2. Сотрудничать с работодателем и всем персоналом, ответственным за охрану здоровья и безопасности.
3. Посещать все необходимые курсы подготовки в области безопасности, организуемые работодателем, такие как обучение навыкам оказания первой помощи или обучение безопасной эксплуатации специального оборудования.
4. Всегда правильно использовать все оборудование и материалы, предоставленные работодателем, включая индивидуальное защитное оборудование, в соответствии с подготовкой или инструкциями.
5. Не мешать никаким мероприятиям, организуемым для охраны здоровья, безопасности или благополучия.

и безопасному использованию отдельных процессов или оборудования.

Каждый сотрудник также должен способствовать поддержанию безопасных и здоровых условий труда для других членов персонала, для посетителей и для себя, а также выполнять все необходимые правила по технике безопасности. Коллективные обязательства учреждения, а также отдельных членов персонала кратко изложены в Окне 13.

И последнее, но не менее важное: в рамках программы охраны здоровья и безопасности музей должен разработать активную программу оценки риска с привлечением как можно большего количества персонала. Цель программы должна состоять в определении и оценке опасностей и рисков и поиске путей по их устранению, а если это невозможно, что снижении их до минимально приемлемого уровня. В Окне 14, представленном ниже, кратко излагается процесс оценки национального риска, рекомендуемый каждому работодателю, государственному или частному, Инспекцией по охране здоровья и безопасности труда Соединенного Королевства.

ОКНО 14:

#### КАК ОЦЕНИТЬ РИСКИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ПЯТЬ ШАГОВ В ОЦЕНКЕ РИСКА

**ОПАСНОСТЬ:** означает все, что может причинить ущерб (например, химикаты, электричество, работа на стремянках и т.д.).

**РИСК:** означает вероятность (высокую или низкую) того, что кто-то пострадает от опасности.

##### ШАГ 1: Определите источники опасности.

Обойдите вокруг своего рабочего места и поищите все, что может причинить вам вред. Сконцентрируйтесь на существенных опасностях, которые могут привести к серьезным повреждениям или воздействовать на несколько человек. Спросите других сотрудников их мнение по этому вопросу. Инструкции или листы данных для оборудования и материалов, поставляемые их производителями, могут также помочь вам определить опасности и риски, так же как и отчеты о прошлых инцидентах или заболеваниях в музее.

##### ШАГ 2: Определите, кто может пострадать и как.

Не забывайте о возможных рисках для представителей широкой публики, таких как посетители музея, и для особо уязвимых людей, таких как молодые работники, матери и беременные, люди с ограниченными возможностями и т.д., которые могут подвергаться особому риску, а также для работников, которые не находятся постоянно на рабочем месте, таких как подрядчики по техобслуживанию или нештатные уборщицы.

##### ШАГ 3: Оцените риск и определите, являются ли существующие меры предосторожности достаточными или необходимо принять дополнительные меры.

Оцените вероятность того, что каждая опасность причинит ущерб, и можно ли принять дополнительные меры по снижению риска. Даже после принятия всех мер предосторожности некоторые риски могут сохраняться. Вам нужно решить по каждой серьезной опасности, является ли сохраняемый риск высоким, средним или низким. Ваша реальная цель заключается в том, чтобы сделать все риски низкими путем принятия необходимых дополнительных мер. Отдавайте приоритет всем

оставшимся рискам, которые являются высокими, и/или которые могут затронуть большинство людей. При принятии действий спросите себя: (а) могу ли я полностью избавиться от опасности? (б) если нет, каким образом я могу контролировать риск, чтобы повреждение было маловероятным? При контроле рисков примените нижеизложенные принципы, по возможности в следующем порядке:

- a. попробуйте менее рисованный вариант
- b. предотвратите доступ к опасности (например, с помощью охраны)
- c. организуйте работу для снижения воздействия опасности

##### ШАГ 4: Запишите результаты своих наблюдений.

Ваша реальная цель заключается в том, чтобы сделать все риски низкими путем принятия необходимых дополнительных мер.

Если вы установите, что необходимы определенные меры, составьте "перечень действий" и отдайте приоритет всем оставшимся рискам, которые являются высокими, и/или могут затронуть большинство людей.

##### ШАГ 5: Пересмотрите свою оценку и измените ее при необходимости.

Рано или поздно вы приобретете новое оборудование и вещества, которые могут вызвать новые опасности. Если имеют место существенные изменения, выполните дополнительную оценку для учета новых опасностей. Не стоит менять оценки при каждом малозначительном изменении, но если при каком-либо изменении появляются новые серьезные опасности, необходимо их изучить отдельно. В любом случае рекомендуется периодически пересматривать свои оценки, чтобы убедиться, что меры предосторожности все еще являются эффективными.

##### УПРАЖНЕНИЕ:

Используя вышеприведенные принципы, выполните оценку рисков для своего рабочего места или, работая с коллегами в группе, подготовьте оценку рисков для всего здания.

# Маркетинг

*Паал Морк*

Руководитель отдела связи и маркетинга, Норвежский этнографический музей, Осло

В течение последних нескольких десятилетий музеи стали уделять больше внимания привлечению посетителей, и поэтому маркетинг превратился в необходимый инструмент управления музеями во многих странах. Одной из главных причин стало сокращение объема финансовой помощи музеям со стороны правительства, в то время как конкуренция за свободное время населения ужесточилась. Общество испытывает растущий поток информации, и вопрос усиления визуальности становится как никогда актуальным.

Музеи, которые в своей работе ориентируются на аудиторию, имеют больше возможностей завоевать популярность и новых посетителей. Связь с общественностью не является односторонним процессом. По-настоящему успешный музей не только расскажет публике о своих задачах, но получит от нее отзывы и использует такую информацию, чтобы отразить потребности и пожелания публики в своих программах развития.

Уверен, что музеи во многих частях света, особенно в развивающихся странах, смогут увеличить число посетителей, если будут ориентироваться на маркетинг. Можно предположить, что в условиях стабилизировавшейся политической ситуации больше туристов с культурными интересами устремятся в регионы и страны, где в последние десятилетия отмечалась политическая напряженность, такие как страны Ближнего Востока, Афганистан и Ирак. “Мои клиенты жаждут получить знания, которые хранят в себе музеи Ирака”, - говорит Джефф Ханн, представитель компании Hinterland Travel, тогда как музеи в Ираке и других странах, недавно пострадавших от конфликтов, вероятно, обладают потенциалом, чтобы стать местом встречи для различных людей. В будущем они могли бы также стать местом примирения между разделенными общинами, что мы

сейчас наблюдаем в постконфликтной Северной Ирландии. Но это требует позитивного отношения к маркетингу и обслуживанию посетителей.

В данной главе представлено введение в основные темы современного музейного маркетинга. Я начну с формулы маркетинга, затем опишу процесс стратегического планирования и завершу главу кратким введением в создание “бренда”.

## **1. Введение в маркетинг**

Распространенной ошибкой, как в деловом мире, так и в музеях, является отношение к маркетингу исключительно как к процессу продвижения и продажи продукции. “Продажа является всего лишь верхушкой айсберга маркетинга”, - говорит знаменитый профессор в области маркетинга Филипп Котлер (Kotler, 2003, стр. 9). Современный маркетинг - это целостный процесс, охватывающий разработку продукта, сегментацию рынка, управление продвижением продукта и, наконец, исследование удовлетворенности клиентов. Широкое распространение получило определение маркетинга Американской маркетинговой ассоциации (1985): “Маркетинг представляет собой процесс планирования и исполнения концепции, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для реализации процессов обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций” (Lancaster, 2002, стр. 3).

### *Ориентация на производство*

В первые годы индустриализации производители делали упор на производство по возможности большего количества товаров. В условиях общего дефицита товаров клиенты покупали их, не требуя особых продуктов и определенного дизайна. Как сказал Генри Форд о своей машине модели Т: “Вы можете получить Форд-Т любого цвета, при условии, что это цвет будет черным!” (Lancaster, 2002, стр. 7). Никто



даже не думал просить автомобиль цвета “голубой металл” с кремовым кожаным интерьером!

*Ориентация на сбыт*

В течение 1950-х и 1960-х гг. рынки наполнились разнообразными промышленными товарами, и темпы сбыта снизились. Тогда ориентация сместилась в сторону продажи товаров. Процесс производства продолжался, как и раньше, но были разработаны стратегии сбыта, чтобы обеспечить продажу товаров и убедить клиентов покупать больше.

*Ориентация на маркетинг*

С выбором ориентации на маркетинг центром внимания стал клиент. Вместо производства товаров просто для продажи производитель изучает потребности и желания клиентов так, чтобы товары удовлетворяли этим потребностям. Производство основано на потребностях рынка. Ориентация на маркетинг включает не только на продвижение товаров, но также и работу с клиентом для изучения его потребностей. Эта ориентация характерна для большинства моделей современного маркетинга. Такое развитие нашло свое отражение в международной индустрии туризма. В 1970-х и 1980-х гг. туристы довольствовались тем, что их сажали на огромные чартерные самолеты и проводили групповые экскурсии, или тем, что они загорали на берегу с тысячами других туристов. Сегодня туризм развивается в сторону организации независимых заказных туров и уникальных впечатлений.

*Концепция социального маркетинга*

В настоящее время получила развитие новая концепция социального маркетинга. Она утверждает, что в производстве необходимо учитывать экологические и социальные потребности. Вот как формулирует ее французская нефтяная компания Total: “Гражданское общество рассчитывает, что компании, особенно крупнейшие, в своем производстве будут учитывать воздействие на окружающую среду и промышленные риски, а также планировать и управлять прямыми и косвенными социальными

последствиями, где бы они ни находились”. (Desmarest, 2003, стр.2)

*Современная ориентация музеев в отношении теории и практики маркетинга*

Многие музеи все еще ориентированы на производство. В таких случаях выбор выставки зависит от единоличного решения хранителей, основанного на их личных интересах и тематики исследований. Удобства для посетителей, скорее всего, созданы не будут, поскольку старшие хранители вряд ли посещают выставочные площадки и редко сталкиваются с обычными посетителями музея. Обычно программы музея строятся на основе долгосрочных планов, учитывающих только внутренние факторы.

Когда в результате такого подхода руководство музея обнаруживает, что число посетителей стремительно убывает, оно нанимает менеджера по маркетингу для продвижения старой выставки на основе метода ориентации на сбыт. Но часто истинная проблема заключается в отсутствии привлекательных выставок, услуг и удобств для посетителей. Активизация усилий по продвижению и сбыту вряд ли поможет решить эту проблему: вначале вам нужно создать соответствующий и стоящий “продукт” для продажи. Успешный музей полностью интегрирует маркетинг в процессы стратегического планирования и составления бюджета. После этого вся работа, ориентированная на публику, будет выполняться с учетом посетителей, их пожелания, потребности и модели поведения будут регулярно изучаться для разработки новых программ.

Например, Норвежская телерадиовещательная компания была единственным уполномоченным ТВ каналом в Норвегии до 1991 г. Компания ориентировалась на производство, продюсеры принимали решения, какие программы выпускать и когда ставить их в эфир. После отмены государственного регулирования компания, приспособившись к конкуренции, начала производить и выпускать программы, основанные на зрительских рейтингах, приняв принцип ориентации на маркетинг.

В результате компания остается самым популярным ТВ каналом в Норвегии, несмотря на все новые конкурирующие компании.

#### *Формула маркетинга*

Ориентация на маркетинг зависит от набора основных факторов, начиная с проектирования продукта и заканчивая сбытом. Эти переменные факторы именуется формулой маркетинга, и распространенный способ их классификации разработан И. Джеромом Маккарти “4 П маркетинга: Продукт, Плата (цена), Продвижение и Продажа (место)” (Kotler, 2003, стр.6). Формула “4 П” утверждает, что весь процесс от создания продукта до его продвижения является маркетингом.

#### **4 “П” маркетинга**

Продукт Плата Продвижение Продажа

#### *Продукт*

Продукт является товаром или услугами, в которых нуждается клиент. Он - важная частью формулы маркетинга. Если в продукте нет потребности, то никакие усилия не помогут его сбыть. С точки зрения обычного посетителя, “продукт” музея – это в основном постоянные экспозиции, специальные выставки и другие части музея, открытые для публики. Для других посетителей он также может означать средства и условия для проведения исследований, помещения и места для встречи с друзьями и родственниками, такие как ресторан или кафе музея. Все эти места должны удовлетворять посетителей. Если музей сам по себе не привлекателен, он не сможет завоевать и поддерживать популярность, даже если вы предложите бесплатный вход и израсходуете целое состояние на рекламу. Сильно ошибались те, кто попытался достичь успеха, ориентируясь на производство и сбыт.

Подобная ошибка была совершена во многих музеях по всему миру. Выставки были основаны на

“производстве”, а не на принципе удовлетворения потребностей и интересов посетителей: в таких обстоятельствах рекламная деятельность не могла спасти положение. Обследования и опросы целевых групп могут позволить обществу оказывать влияние на планирования и разработку выставки на самом раннем этапе, и в результате такая выставка будет учитывать пожелания и предпочтения публики.

#### *Плата (цена)*

В производстве продуктов цена является важным инструментом для успешной конкуренции и получения прибыли. Музеи широко используют цену как инструмент стимуляции посещений музея определенными целевыми группами. Входная плата не должна быть одинаковой для всех посетителей. Если музей хочет получить прибыль от туризма, то ему следует предложить туроператорам сниженные цены. Спонсоры и доноры будут рады получить бесплатные билеты для своих сотрудников и для важных персон. Можно рассмотреть идею сотрудничества с другими музеями, чтобы выпустить единый билет, действительный для разных музеев. В Европе стратегия бесплатного входа в музеи становится все более популярной. Идея заключается в том, чтобы стимулировать посещения групп, которые обычно не посещают музеи или не могут себе этого позволить.

#### *Продвижение*

Потребность в рекламной деятельности может значительно варьировать. Музей, в котором демонстрируются всемирно известные уникальные сокровища, имеет стабильный приток посетителей и вряд ли нуждается в рекламе, а соседний музей с менее привлекательными коллекциями вынужден бороться за каждого посетителя. Рекламная деятельность детально описана ниже в данной главе.

#### *Продажа (место продажи)*

Для производства, ориентированного на продукт, важны местоположение и распространение продуктов. Рекламуемый продукт, которого нет в наличии, разочарует клиента. Большинство музеев имеют

фиксированное местоположение, и “место” редко означает то же самое, что распространение. “Место” в музейной маркетинговой терминологии обычно характеризуется проездом посетителя до музея. Если музей расположен вдали от города с неразвитой транспортной сетью или в местности, которая не считается безопасной, рекомендуется организовать транспорт для посетителей из города. В весьма разных обстоятельствах Музей Гетти в Лос-Анджелесе и Морской музей Zuider Zee в Нидерландах предоставляют парковку для посетителей вдали от музея, но обеспечивают бесплатным проездом до музея на трамвае и на лодке соответственно. Музейные автобусные службы (или даже музейные паромы в Амстердаме) с остановкой у входа в городской музей широко распространены в мире. Если музей принимает учебные или туристические группы, необходима автобусная парковка. Хорошо организовать передвижные выставки, чтобы люди из малых городов, поселков и других регионов имели возможность оценить музейные коллекции.

## 2. Стратегическое планирование рыночной деятельности

Формула маркетинга должна стать частью музейной философии и долгосрочных целей стратегического планирования. В стратегическом плане указана общая структура управления для всех видов деятельности музея. В ней определяются задачи музея, описываются цели и методы выполнения задач. В плане, конечно, будут указаны темы, не имеющие отношения к маркетингу, такие как управление коллекциями, исследовательская деятельность, но я не буду обсуждать их в данной главе. Стратегический план должен непрерывно оцениваться ситуацию и приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Музей, ориентированный на публику, ставит цели стратегического плана, исходя из предпочтений публики, и тогда план будет ориентирован на рынок. В дополнение к стратегическому плану музей может

разработать отдельный план маркетинга и планы для других видов деятельности.

### Вопросы стратегического плана, относящиеся к маркетингу

|                     |  |
|---------------------|--|
| Миссия и видение    | Цели и идеи организации  |
| Ситуационный анализ | Внутренние и внешние факторы, проанализированные в отношении сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей |
| Цели                | Основные цели организации на предстоящий период  |
| Сегментация рынка   | Разделение потребителей по целевым группам   |
| Продвижение         | Усилия по информированию рынка   |
| Контроль            | Окончательный анализ всех целей относительно их достижения   |

#### *Миссия и видение*

“Миссия” означает цель организации. Основные цели музея (сбор, хранение, изучение и коммуникация) часто перечисляются как равнозначные. Общая и описательная миссия, сформулированная в дни открытия музея, не будет являться стимулом для его дальнейшего развития. Если музей желает специализироваться в определенной области или ориентироваться на маркетинг, потребуются повторное формулирование миссии. В ходе повторного формулирования руководство может отчетливее увидеть и понять цели и грядущие требования к своему музею.

“Видение” отражает основные приоритеты музея. Видение описывает или кратко излагает идеальное положение, в котором хочет оказаться организация. Видение, например, может заключаться в том, что музей хочет стать самым всесторонним музеем в области национального современного искусства или лучшим местом для ознакомления с национальными археологическими сокровищами.

### *Ситуационный анализ*

Успех каждого музея зависит от совокупности внутренних и внешних факторов. В процессе стратегического планирования важно знать ограничения и возможности, как внутри организации, так и в окружающем мире. Эти факторы можно классифицировать в ходе SWOT-анализа путем оценки сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей музея и внешней среды.

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| <b>Внутренние факторы</b> | <b>Внешние факторы</b>  |
| Сильные и слабые стороны  | Возможности и опасности |

### *Внутренние факторы*

При выполнении SWOT-анализа все внутренние факторы анализируются с точки зрения того, являются ли они сильными или слабыми сторонами организации. К числу внутренних факторов можно отнести, например, квалификацию персонала, качество коллекций, финансовое состояние, площадь музея или состояние зданий музея. Музей всегда будет иметь сильные и слабые стороны. Важно не допустить, чтобы слабые стороны преобладали в процессе планирования. Некоторые слабые стороны можно даже превратить в сильные. Разграбление музея в Багдаде в ходе конфликта в 2003 г. поначалу сильно ослабило музей, который уже более десяти лет находился в весьма трудном положении из-за национальной и международной экономической и политической ситуации. Но события весны 2003 г. сыграли уникальную роль для популяризации музея: ситуация обернулась положительно, поскольку весь мир узнал о музее и о его острых проблемах.

### *Внешние факторы*

Внешние факторы при SWOT-анализе анализируются с точки зрения возможностей и опасностей, которые они представляют для музея. Внешние факторы включают посетителей и партнеров по работе. Они

также учитывают конкурентов, о которых не следует забывать: другие музеи, достопримечательности, различные места отдыха и развлечений, включая спортивные сооружения, а также (все чаще) магазины розничной торговли, ориентированные на развлечения. К числу внешних факторов также относятся политическая ситуация, правительственные постановления, а также макросреда, такая как политические перевороты, демографические сдвиги и экономические циклы.

Эти факторы должны быть проанализированы и разделены на группы, которые представляют возможности для музея, с одной стороны, и опасности, с другой стороны. Примером текущих опасностей для музеев, обслуживающих иностранных посетителей на Ближнем Востоке, может быть нестабильная политическая ситуация и положение на рынке туризма из-за религиозных традиций и норм. Если туроператоры смогут преодолеть эти ограничения и предложить туры в регион, то это будет представлять большие возможности для музеев.

### *Цели*

Цели - это точно обозначенные ориентиры, установленные для музея на определенный период. Они являются самыми важными и одновременно самыми практичными аспектами стратегического плана музея. Конкретные цели легче понять, выполнить и оценить. Существует множество примеров, когда музеи потерпели неудачу при установлении своих основных целей. Причина неудачи может заключаться в том, что хранители планируют выставку в зале, где запланирован полный ремонт, тогда как отдел маркетинга проводит совершенно иную кампанию.

Миссия подразумевает общие задачи организации, цели описывают способы выполнения такой миссии. И если видение описывает идеальную ситуацию, к которой стремится организация, то цели разбивают усилия по достижению этой ситуации на реалистичные и ограниченные по времени действия. Цели должны

быть SMART – конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и соотносимыми с конкретным сроком (Lankaster, 2002, стр. 239). SMART – аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов: S - specific (специфичные) M - measurable (измеряемые) A - attainable and actionable (достижимые и действенные) R - realistic (реалистичные) T - time-limited (определенные во времени).

Стратегический план должен содержать реалистичные цели для всей организации. Когда план оценивается после заданного периода времени, измеряется достижение каждой цели. Музей, видение которого заключается в том, чтобы стать лучшим местом для изучения и понимания национальных археологических сокровищ, может ставить перед собой следующие основные цели на пятилетний период:

**Пятилетний план для реализации новых предложений**

|       |   |
|-------|---|
| Год 1 | Анализ состояния рынка и планирование                           |
| Год 2 | Создание фондов для нового развития                             |
| Год 3 | Построение центра для размещения новых коллекций и оборудования |
| Год 4 | Сбор коллекций и производство оборудования                      |
| Год 5 | Реализация новых услуг  |

*Сегментация рынка*

Ни один музей не может удовлетворить каждого посетителя. Некоторые услуги одним людям подходят больше, чем другим. В стратегическом плане посетители должны быть разбиты на конкретные целевые группы. Такой процесс называется сегментацией рынка и обеспечивает определение, каким группам подойдут новые предложения. Процесс сегментации рассмотрен в данном разделе и будет более подробно обсуждаться ниже.

*Деятельность по продвижению*

Если за стратегическим планом следует план маркетинга, то деятельность по продвижению может быть лишь кратко описана в стратегическом плане. Деятельность по продвижению детально обсуждается ниже.

*Оценка*

Спустя некоторое время, проводится оценка стратегического плана. Необходимо проанализировать достигнуты цели или нет. Внешние и внутренние факторы, возможно, изменились, и курс необходимо откорректировать. Стратегический план должен включать критерии успеха, и через определенное время анализируется его достижение. Чтобы облегчить оценку, цели стратегического плана должны быть измеримыми. Цель “Услуги посетителям необходимо улучшить” вряд ли является эффективной, так как её сложно проверить. Количественные данные, такие как количество посетителей или экономическое положение проконтролировать легче. Качественные показатели сложны для оценки. Хорошей идеей может стать разбивка целей на контролируемые задачи, такие как: “Услуги посетителям будут улучшены путем внедрения новой информационной системы”. Необходимо также исследовать мнение публики. Мало пользы от того, что вы видите рост или падение количества посетителей, если вы не можете объяснить это. Мнения можно собрать через опросы и анкеты. Обследования также должны охватывать людей, не являющихся посетителями, чтобы узнать, почему они не посещают музей (см. также главу “Обслуживание посетителей”).

**3. Целевые группы**

Распространенной ошибкой при планировании выставок и других публичных программ музеев является игнорирование возрастного, образовательного и этнического разнообразия населения города, региона или страны, где находится музей. Как отмечалось, темы выставок часто основываются на специализации и интересах хранителей, а не на интересах публики. Хранители, заявляющие, что готовят выставку для “каждого”, вероятно, имеют в виду только себя и ближайших коллег.

Все новые предложения должны делаться с учетом определенных целевых групп. Тексты для

образованных взрослых посетителей могут не восприниматься детьми. Европейский турист вряд ли поймет текст, написанный на арабском языке. Если туристические группы могут потратить лишь 20 минут в музее, то отдельные посетители могут находиться в музее часами. Важно не забывать, что целевыми группами являются не только посетители, входящие в парадную дверь музея, а также правительство или региональные власти, которые финансируют музей, потенциальные спонсоры, доноры и партнеры.

#### *Сегментация рынка*

Сегментацию рынка можно выполнить несколькими способами. Музей должен стремиться, чтобы сегментация оптимально выявила различие групп публики. Некоторые распространенные способы сегментации описаны ниже (Kotler, 1998, стр.125)

| <b>Сегментация рынка</b>            |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Географическая сегментация</b>   | Сегментация в соответствии с местом происхождения посетителей.   |
| <b>Демографическая сегментация</b>  | Сегментация в соответствии с возрастом посетителей, их полом, образованием и т.д.  |
| <b>Психографическая сегментация</b> | Сегментация в соответствии с социальным положением посетителей, их жизненным укладом, индивидуальными особенностями и т.д. |
| <b>Организационная сегментация</b>  | Сегментация в соответствии со связью организации с музеем.   |

#### *Географическая сегментация*

Некоторые музеи обслуживают преимущественно местных посетителей, другие принимают много туристов. Музей, делающий основной упор на работу с местными посетителями, должен часто менять программы, чтобы добиться повторных посещений. Музей, привлекающий туристов, может постоянно демонстрировать одни и те же экспонаты, поскольку большинство гостей прибывают в музей в первый и, возможно, даже последний раз.

#### *Демографическая сегментация*

Люди разных возрастов имеют разные приоритеты в музее. Определив такие переменные факторы, как возраст, пол, структура семьи, род занятия, уровень образования и социальное положение, можно распределить целевые группы по демографическому принципу.

#### *Организационная сегментация*

Как отмечалось выше, партнеры музея также являются целевыми группами и должны быть сегментированы на организационном уровне. Они могут сегментироваться по типам организаций, таким как правительственные организации, органы власти, исследовательские институты, спонсоры, доноры и т.д. Их также можно распределить по объему помощи музею.

#### *Целевые аудитории*

Для музеев, желающих применить маркетинговый подход, особую важность приобретает вопрос определения целевых групп. Ниже описан ряд таких групп, а также даны рекомендации по работе с ними.

#### *Семьи*

Многие музеи по всему миру уделяют все большее внимание семейным группам. Родители с удовольствием обучают и развлекают своих детей при помощи организации походов в музей, и вся семья может разделить радость от такого визита. Музеи также являются подходящим местом для встречи с другими членами семьи и родственниками по выходным дням. Но сегодня существует жесткая рыночная конкуренция. Семьи могут встречаться в парках, где им не нужно платить за вход, как в музее, или могут выбрать другие места отдыха и развлечений. Чтобы завоевать этот сегмент рынка, музеи должны удовлетворять потребностям семьи.

Во-первых, музеи должны быть открытыми во время национальных, религиозных праздников и выходных дней, когда у семей есть свободное время, например, по пятницам в мусульманских странах, по субботам и воскресеньям в большинстве других стран

мира, а также во время школьных каникул. Можно рассмотреть возможность организации семейных программ, таких как рассказывание сказок и историй, экскурсии для детей во время выходных или школьных каникул. Для удовлетворения потребностей семейных групп необходимо принять экстенсивные меры: осмотр экспонатов является лишь одной из причин, по которой семьи приходят в музей. Они приходят также, чтобы встретиться с другими людьми и обменяться впечатлениями, поэтому для привлечения таких групп необходимо обеспечить удобные условия для неформальных встреч. Одним из таких мест может стать кафе. Семейные группы также ищут место, где можно просто присесть, расслабиться и поболтать. Огромным успехом в музеях пользуются специальные помещения или площадки, где дети могут участвовать в творческих играх или рисовать копии музейных экспонатов.

Для завоевания семейных групп самым оптимальным каналом информации является реклама специальных семейных программ.

Но большинство музеев не могут оплатить расходы за размещение рекламных объявлений в газете. Если музей предлагает организованные экскурсии для школьников, календарь семейных мероприятий можно распространить среди детей, или местная газета может осветить семейные мероприятия, привлекая семьи к следующему представлению или выставке. Другой возможностью является установление хороших отношений с членами отдельных семей и направление им информации по почте.

#### *Индустрия туризма*

В арабских странах и на Ближнем Востоке сохранилось много развалин и памятников ранних этапов западной цивилизации. Такой широкий выбор уникальных культурных ценностей предоставляет отличную возможность для получения доходов от туризма. Египет полностью воспользовался этими возможностями, и сегодня туризм является важным источником дохода. Другие страны региона по

различным причинам не стали вкладывать средства и усилия в этот сегмент рынка. Это также влияет на музеи. Если правительство уделит туризму больше внимания, музеям будет легче привлечь больше посетителей из числа туристов. При условии стабильной политической ситуации и согласия религиозных кругов открыть больше областей для посещения иностранцами, музеи получают возможности для привлечения большого количества туристов. Туризм является стабильным источником дохода для многих музеев, и следует надеяться, что в будущем ситуацию во многих странах изменится к лучшему.

Туристические группы имеют особые требования. Большинство организаторов туров хотят, чтобы их группы посетили самые знаменитые достопримечательности в кратчайшее время, другие организаторы предпочитают более углубленное изучение, и их группы тратят больше времени на посещение отдельных достопримечательностей. Норвежский этнографический музей в Осло предлагает туристическим группам различные программы в зависимости от времени, которым они располагают. Если группа рассчитывает на 20 минут, то туристы могут осмотреть основную достопримечательность – деревянную церковь 12 века. При наличии 45 минут туристам будет предложена более обстоятельная экскурсия, а за 90 минут они могут послушать истории, посмотреть народные танцы и перекусить.

Чтобы добиться успеха на рынке туризма, необходимо дать туроператорам достаточную информацию о музее. Джефф Ханн обладает многолетним опытом организации туров на Ближний Восток. Я спросил его о музеях в Ираке, и он ответил, что проблема заключается в том, что никто не знает, где находятся музеи. Одним из решений проблемы может стать совместный выпуск всеми музеями страны справочника-путеводителя для туристов. Такой справочник может содержать описание музея, основные достопримечательности, часы открытия и предлагаемые услуги. Если раздать эти справочники

туроператорам, которые готовы инициировать туры в регион, то выгоду получают все стороны. Музеи могут проявить инициативу уже сегодня, направив информацию издателям путеводителей и туроператорам, организующим туры в регион. Такая информация может содержать общие данные о музее, пресс-релизы и письма с предложениями для туристов.

#### *Паломники*

Паломники представляют собой особый тип целевой группы. Их число составляет десятки миллионов человек в год по всему миру, но музеи, как правило, не обращают на них внимания. Если большинство туристов быстро исчезают при угрозе безопасности, то поток паломников остается стабильным. Даже в самый разгар вооруженного конфликта в Боснии и Герцеговине в 1990-х гг. более ста тысяч паломников в год продолжали свое путешествие прямо через центр военной зоны, чтобы посетить недавно основанный монастырь Девы Марии в Междугорье, Герцеговина. Музеи, расположенные в местах, посещаемых паломниками, должны относиться к ним как к потенциальным посетителям и делать специальные предложения в сотрудничестве с туроператорами, организующими туры для паломников.

#### *Школы и колледжи*

Во многих музеях по всему миру можно увидеть школьные классы, их визиты в музей часто рассматриваются как часть образовательной программы. Музею важно иметь профессиональный подход к школьной системе. Программы должны соответствовать школьным планам, и классы необходимо приглашать регулярно. Человек, сохранивший положительное детское воспоминание о посещении музея, придет в музей, будучи взрослым. Кроме того, через школьников информация о музейных мероприятиях может передаваться их семьям. Нередко дети, которые приходили в музей или на выставку в составе школьной группы, возвращаются в музей вместе со своими семьями и друзьями (см. главу “Музейное образование”).

#### *Спонсоры*

Спонсоры представляют частные компании, которые предлагают музею средства или услуги и ожидают что-то эквивалентное по стоимости взамен, в отличие от филантропов, которые оказывают помощь музею в качестве акта доброй воли. Обязательства музея перед спонсором могут быть разными: от ассоциации с национальными ценностями до организации приема в выставочном зале.

В последние годы наблюдается процветание частного бизнеса в странах, которые раньше игнорировали из-за различных конфликтов. Примером служит растущий частый сектор в бывших советских республиках. Одним из способов для глобальных компаний завоевать местное признание является предложение спонсорской поддержки местным организациям.

Согласно концепции социально-этичного маркетинга, упомянутого выше, международные компании, которые образовались на новых рынках, будут, вероятно, заинтересованы в сохранении социальных, экологических и даже культурных ценностей. Появится рынок потенциальных культурных спонсоров. Музеи должны непрерывно анализировать такие возможности и отслеживать появление всех компаний, которые традиционно поддерживали культурные мероприятия.

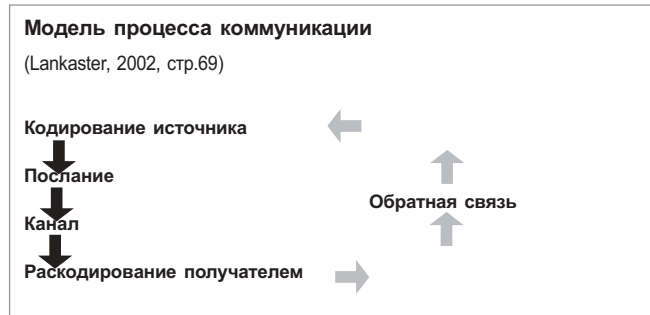
Лучшим способом выхода на рынок потенциальных спонсоров является установление личных контактов. Музей должен тщательно проанализировать профиль потенциальных спонсоров и сделать им особенные и привлекательные предложения о спонсорской поддержке и разъяснить выгоды, которые спонсоры получают взамен, на основе их индивидуальных потребностей.

#### **4. Продвижение**

Продвижение означает распространение информации о музее и его услугах публике. Важно помнить, что продвижение является процессом коммуникации,



который требует взаимных действий сторон – отправителя и получателя. Когда музей отправляет послание через выбранный канал связи, получатель должен продемонстрировать активное согласие принять послание и действовать в соответствии с ним.



Традиционный комплекс коммуникаций состоит из рекламы, связи с общественностью, прямого маркетинга и различных способов сбыта. Хотелось бы добавить Интернет как средство коммуникации.

#### *Реклама*

Реклама представляет собой оплаченное опубликованное послание в коммерческих СМИ (в газетах, журналах, на радио и ТВ), контролируемое заказчиком. Чтобы оправдать расходы, реклама должна вызвать интерес у широкой публики. Существуют разные типы рекламы. Имиджевая реклама часто продвигает только имя и торговую марку компании. Реклама продукта продвигает выставку или другое мероприятие музея. Объявление привлекает публику к определенному мероприятию. Уверен, что большинству музеев (если только у них нет хорошего спонсора) больше знакома реклама продукта или объявления. Такие типы рекламы стимулируют незамедлительные действия аудитории.

Чтобы убедить получателя, реклама должна стать тем, что эксперты по маркетингу называют «Уникальное торговое предложение» (Kotler, 2003, стр.

310): предложение должно быть достаточно привлекательным, чтобы возбудить внимание получателя. В соответствии с теорией маркетинга одновременно можно передать только одно эффективное послание. Оно должно быть убедительным, чтобы получатель запомнил рекламируемый продукт или услугу и предпочел его другим конкурирующим предложениям. Поэтому если рекламируется какое-либо событие, то лучше подвигать одно основное мероприятие, а не пытаться перечислить все виды деятельности музея.

#### **Цели рекламы**

(Kotler, 1998, стр. 222)

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Цель:</b>             | Кого мы хотим охватить?   |
| <b>Положение:</b>        | Каковы преимущества предложения, и чем оно отличается от предложений конкурентов? |
| <b>Желаемая реакция:</b> | На какую реакцию публики мы надеемся?   |
| <b>Период времени:</b>   | К какому сроку должна быть достигнута цель?                                       |

Согласно методике DAGMAR (Выработка задач рекламы в расчете на последующий замер результатов) (DAGMAR – аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов) (Lankaster, 2002, стр.74), получатель проходит через следующие этапы, прежде чем цель рекламы будет достигнута:

- От незнания к знанию
- К пониманию
- К убеждению
- К действию

Эти этапы также требуют различных типов рекламы. На первом этапе аудитория не знает о музее. Необходима имиджевая реклама или другой метод рекламы, чтобы аудитория узнала о существовании музея. На этапе понимания музей уже известен аудитории, поэтому используется реклама продукта для продвижения его преимуществ, чтобы стимулировать предпочтения аудитории в пользу музея. На этапе убеждения уже имеется позитивное

отношение к музею; нужна только причина для посещения, например, определенное событие, выставка или семейная программа. Если все этапы успешно пройдены, получатель может перейти к действию – желаемому результату рекламы.

*Связь с общественностью*

Современные связи с общественностью представляют собой сложный процесс, цель которого заключается в формировании знания и отношения. Связь с общественностью определяется как взвешенные, спланированные и устойчивые усилия по установлению и поддержанию взаимопонимания между организацией и публикой (Lankaster, 2002, стр. 82). Использование связи с общественностью в комплексе коммуникации требует наличия свободной и независимой прессы. Если в прессе доминируют определенные взгляды, или она является контролируемой, общие теории связи с общественностью неприменимы.

Влияние профессиональных связей с общественностью в частном секторе в последние годы усилилось. Сегодня большинство компаний имеют в своем штате менеджера по маркетинговым коммуникациям на уровне высшего руководства, который управляет всеми вопросами, связанными с прессой. Этим менеджеры имеют репутацию честных, информированных и доступных в течение 24 часов людям. Их задача заключается в развитии позитивного имиджа компании, чтобы даже кризис можно было урегулировать положительным образом.

Для музеев связь с общественностью приобретает все большую важность. Если реклама эффективна для продвижения определенного события, связь с общественностью является лучшим средством для создания имиджа. Большим преимуществом связи с общественностью является высокий уровень доверия. Большинство людей скептически относятся к рекламе, но склонны верить тому, что написано в газете. Это более экономично, поскольку музей оплачивает только расходы за публикацию. Хотя многие музеи не могут

себе позволить рекламу, они могут получить возможность освещения в газете. Но конкуренция за возможность освещения в газете высока, а редакции стали менее благожелательно относиться к предоставляемой им информации.

*Обращение к прессе*

Работа по связям с общественностью начинается с послания прессе. Если только такое послание не будет являться важной новостью, на него вряд ли вообще обратят внимание. Необходима профессиональная работа. Нижеприведенный перечень предлагает идеи, которые помогут вашим посланиям достичь цели.

Связь с общественностью должна стать частью хорошо спланированной кампании. Газетная статья может привлечь внимание людей или предоставить общую информацию, но о часах открытия и специальных услугах лучше сообщать через рекламу, плакаты или прямой маркетинг. Усилия по связям с общественностью должны быть выборочными. Большие события требуют больших кампаний. Мелкие события не привлекают такого же внимания.

Можно активно распространять пресс-релизы, чтобы информировать прессу, но хорошие деловые отношения с отдельными журналистами можно установить, предоставив им эксклюзивную информацию. Пресс-релизы должны быть краткими (максимум на одной странице), хорошо сформулированными, а важные вопросы должны упоминаться первыми. Все релизы должны содержать дату и контакты менеджера по связям с общественностью.

Будьте доступными. Будьте готовы предоставить любую информацию в любое время и регулярно распространять информацию. Планируйте раздаточные материалы так, чтобы удовлетворять большинство СМИ по крайним срокам. Начало недели является оптимальным сроком для сообщения о новых событиях.

Используйте разный подход к разным СМИ. Газеты, телевидение и радио различны по форме и нуждаются

в различных типах презентации информации. Музеи должны иметь в своем штате словоохотливых экспертов, готовых давать интервью и предоставлять хорошо сформулированный справочный материал. Помните, что не все эксперты подходят для съемок на телевидении, и что большой объем информации может быть чрезмерным для журналиста с жесткими сроками.

Не нужно легко сдаваться, но нужно понимать, что все хорошо в меру. Письмо, факс или электронная почта могут не вызвать ответных действий. Всегда сопровождайте их телефонными звонками. Если вам отказывают, постарайтесь подойти к этому вопросу с другой стороны. Но не начинайте спорить. Это может причинить вам неприятности во время вашего следующего контакта.

#### *Прямой маркетинг*

Прямой маркетинг – это работа по продвижению продукта, направленная на определенную группу или даже определенных лиц. Реклама и связь с общественностью охватывают широкую аудиторию и являются неконтролируемыми, прямой маркетинг контролируем и направлен на определенные цели.

Прямой маркетинг обычно включает в себя направление писем друзьям музея, другим контактными лицам, посетителям, потенциальным донорам и существенно зависит от базы данных по целевым группам. Привлечение важных и влиятельных людей к распространению информации о музее также является своего рода прямым маркетингом.

Почтовая рассылка, вероятно, является наиболее распространенным видом прямого маркетинга. Согласно опросам, проведенным среди артистов исполнительного жанра, прямая почтовая рассылка считается самым эффективным способом рекламы. (Kotler, 1998, стр. 248). Музей может адаптировать этот канал так, чтобы различные группы могли получить различные предложения. Школьники приглашаются к школьным программам, тогда как постоянные посетители получают календарь событий.

Организованные прямые почтовые операции могут быть начаты с рассылки приглашений на новые выставки. Создайте полную базу данных важных лиц компаний, политиков, членов правительства и представителей местных органов власти. Даже если они не придут на открытие выставки, они увидят, что музей активен. Затем информацию о выставках и событиях можно довести до отдельных категорий публики. Наконец, можно обратиться к отдельным организациям с просьбой об оказании поддержки музею.

Личные контакты могут стать важным рекламным каналом для музеев. В странах, где из-за отсутствия свободной прессы реклама и связь с общественностью затруднительны, важно поддерживать контакт с определенными “посредниками”, которые призывают людей посещать и поддерживать музеи. Ими могут стать политики, руководители компаний, местных органов власти и главы семей. Установите с ними хорошие отношения, пригласив их на специальное мероприятие, предложите особые услуги в музее и держите их в курсе событий путем рассылки информации.

База данных для прямого маркетинга представляет собой не просто перечень имен и адресов. Она должна быть разбита на категории, исходя из определенных критериев, таких как тип организации, предпочтения посетителя, вклад в музей, географические данные и т.д. Базу данных легко хранить и сделать доступной при помощи компьютерной программы.

#### *Интернет*

Интернет и электронная почта являются уникальными каналами связи с публикой. Огромные объемы информации можно легко распространять при минимальных затратах. Интернет является международным и в основном независимым от местных и национальных правил, особенно если веб-сайт музея размещен на иностранном сервере. Даже очень простой веб-сайт может быть интерактивным с двухсторонним каналом связи между аудиторией и музеем. Веб-сайт легко создать и выпустить в обращение: школьники и компании используют здесь

в принципе одинаковые методы. Услуги Интернета развились очень быстро с тех пор, как в 1993 г. они стали бесплатными, и они, вероятно, будут играть еще большую роль в будущем.

Чтобы веб-сайт музея получил международное признание, можно присоединиться к международным доменам верхнего уровня для музеев: “точка музей” (.museum). Домен поддерживается ИКОМ, зарегистрироваться можно на сайте <http://www.musedoma.museum>

Интернет имеет свои ограничения. Реклама и прямой маркетинг обращены к публике, например, читателям газет и телезрителям. А пользователи Интернета сами должны активно искать информацию на веб-сайте. При отсутствии каких-либо правовых ограничений, таких как право на неприкосновенность частной жизни, электронная почта может стать очень эффективным средством распространения информации среди заинтересованных лиц, которые согласились с включением их адресов в рассылочный список музея.

Говорят, что идеальной торговой ситуацией является продавец на рынке, который выкрикивает свои предложения перед огромной толпой посетителей рынка. По сравнению с Интернетом, это продавец выкрикивает свои предложения в виртуальном офисе. Но офисное здание имеет высоту в сотни этажей, а на каждом этаже расположены тысячи офисов. Вероятность того, что кто-то заглянет в офис и услышит предложение, достаточно мала. Чтобы убедиться, что посетители нашли доступ к веб-сайту, в последние годы разработаны различные типы директориев поиска, которые работают на платной основе и включают веб-сайт музея. Проблематично в Интернете отличить по-настоящему хорошие услуги от тех, которые преследуют цель извлечения быстрой прибыли, тем более, что последние достижения технологии поиска делают такие платные услуги менее востребованными.

С каждым днем необходимость присутствия в Интернет становится все актуальнее, даже если речь идет о всего лишь простой страничке с базовой

информацией для посетителя и адресом электронной почты. Для туристов, особенно иностранных, поиск в Интернете является часто первым шагом при планировании выходных дней. Если музей имеет свой сайт в Интернете, то возрастает вероятность, что на него обратят внимание. Хотя в разных странах доступность Интернета различна, но она повышается с каждым днем. Даже если невозможно обеспечить Интернет-услуги сегодня, важно иметь стратегию создания веб-сайта музея, чтобы доступ к музею через Интернет был открыт как можно быстрее.

### **5. Создание музейного “бренда”**

Бренд – это просто наименование продукта. Однако бренд представляет собой больше, чем лейбл, имя или специальную упаковку. Бренд способствует всемирному признанию определенного продукта. Бренд связывает продукт с определенными ценностями, а не только с самим продуктом. Мерседес – это не только автомобиль. Эта марка ассоциируется с предметом роскоши, и вы предвкушаете, что можете проехать на нем через снежную бурю или пустыню и благополучно доехать до места назначения. Большинство людей связывают набор ассоциаций со всемирно известными брендами. Эти ассоциации будут также связаны с людьми, которые пользуются этими брендами. Если вы водите Мерседес, то люди думают, что вы богатый и благополучный. Для определения значения бренда используется термин “достоинство бренда”, которое может быть бесценным для производителя. Бренды являются важной частью профилей производителя и диапазона производимой продукции. Но производитель никогда не может полностью контролировать ценности бренда. Потребители неизбежно создают свои собственные значения. Кока-кола в некотором смысле является американской иконой, и какие бы действия ни предпринимали США, они наверняка окажут воздействие на имидж компании, нравятся ей это или нет. Вопрос создания бренда в течение долгого времени являлся неотъемлемой частью стратегии

бизнеса в деловом мире. В последнее время он также приобрел актуальность в секторе культурных и некоммерческих организаций.

#### *Контролирование достоинства брэнда*

Создание сильного брэнда для музея может рассматриваться как процесс, состоящий из четырех этапов. Процесс начинается с наименее желаемого положения, когда аудитория едва ли слышала о музее. Заключительный этап представляет собой идеальное положение, когда музей имеет огромную группу верных помощников, которые не только пользуются музеем сами, но и рекомендуют его другим. Следующее описание основано на модели Дэвида Лейн Келлера “Достоинство брэнда, основанное на потребителе” (Keller, 2003, стр. 75). Эта модель является инструментом для создания сильного брэнда, основанного на точке зрения потребителя.

| Процесс создания брэнда музея |   |
|-------------------------------|---|
| 1. Идентификация              | Публика идентифицирует музей, имя и тип музея   |
| 2. Ассоциируемое мнение       | Профили выставки и посетителей и общее отношение формируют ассоциируемое мнение публики о музее.  |
| 3. Реагирование               | Посетители выносят свои суждения и развивают определенные чувства в отношении музея.  |
| 4. Взаимоотношения            | Некоторые посетители рекомендуют музей другим людям, работают в качестве волонтеров и, возможно, делают музей частью своего образа жизни. |

Этот процесс необходимо пройти поэтапно, и музей может достичь своего высшего уровня, если пройдет все этапы. Публика не будет иметь мнения о музее, если не знает о его существовании, и не будет постоянных посетителей, если публика не получила положительных впечатлений о музее.

#### *Идентификация*

Вначале публика должна узнать музей, его название и тип. Каждый день вы видите знаки всемирно известных брэндов в различных ситуациях. Во время международных спортивных состязаний логотипы многих компаний вывешены на всей территории спортивной арены и даже на игроках. Благодаря этому люди всегда помнят название компании. Я не имею в виду, что ваш музей должен купить спонсорские права международного спортивного соревнования. Но чтобы усилить идентификацию музея, следует обеспечить, чтобы публика вспоминала о музее как можно чаще при всевозможных обстоятельствах.

Когда у людей возникнет желание посетить музей, ваш музей будет одним из тех, о котором они подумают. А когда люди захотят встретиться с друзьями и родственниками, ваш музей может быть самым подходящим для этого местом. Для этого необходимо тщательно поработать над идентификацией. Если речь идет о новом музее, необходимо создать название и логотип, которые будут идентифицировать музей. Если это существующий музей, основные идеи могут быть разрекламированы в лозунге. Многие музеи уже в течение многих лет имеют свое имя и логотип, например, Британский музей. Изменение названия и логотипа может быть рискованным. Хорошо узнаваемый брэнд является большим преимуществом в процессе создания имиджа. Многие крупные компании потерпели неудачу при попытке запуска нового брэнда. Если музей уже имеет хорошо известный брэнда, то лучше придать ему новое содержание, чем менять его. Этого можно добиться путем добавления эффективного лозунга. Бостонский музей науки добавил новый лозунг “Он жив!” для иллюстрации своего нового профиля (Kotler, 1998, стр. 261).

#### *Ассоциируемое мнение*

Во-вторых, публика должна знать определенные характерные особенности музея, такие как выставка и направление научных исследований, виды услуг посетителям, ценовая политика и т.д. На этом этапе

посетители создадут свое собственное мнение о музее на основе своих впечатлений.

Основой для таких характеристик станут параметры выставки и темы исследований. Музей современного искусства может сделать акцент на экспериментальное и даже провокационное современное искусство и привлечь посетителей, которые предпочитают такие вызовы. Или он может сосредоточиться на картинах общепризнанных знаменитых художников и привлечь огромное количество посетителей. Другие характеристики включают в себя уровень обслуживания. Музей, ориентированный на обслуживание семейных групп, должен иметь удобства и условия для детей. Музей, ориентированный на научные исследования, должен иметь соответствующие условия, чтобы исследователи могли изучать музейные коллекции. Музей будет также оцениваться по своей надежности и стабильности. Музей должен быть открытым в объявленные часы открытия, а экспонаты должны демонстрироваться доступным и привлекательным образом. Все члены персонала являются посредниками для создания ассоциируемого мнения у посетителей и должны демонстрировать желаемый уровень обслуживания.

Все эти характеристики являются инструментами для создания ассоциируемого мнения о музее. Посетители сами сформулируют свое мнение и общее отношение к музею. В общем маркетинге анализ таких мнений основан на информации о том, кто является потребителем продукта, в какой ситуации продукт используется, а также знания индивидуальных особенностей и истории производителя. Эти мнения формируются на основе идентификации и характеристик, указанных выше, а также на основе общего мнения и личных впечатлений.

Такие ассоциируемые мнения можно четко проследить в автомобильной промышленности. Компания Вольво сделала безопасность своим основным профилем, и ее лояльные потребители ценят это. Но в представлении людей безопасный, но тяжелый и медленный автомобиль не считается

привлекательным. Поэтому Вольво меняет свой образ в сторону более спортивного. Автомобиль все еще характеризуется безопасностью, но он стал мощнее и оснащен превосходной звуковой системой. Вероятно, этот хороший способ изменения мнения людей и привлечения большего количества семей, ориентированных на азарт и досуг.

Профиль потребителя также важен для создания бренда музеев. Если музей имеет профиль научно-исследовательского учреждения высокого уровня, то школьники не осмелятся связаться с музеем. И если, по общему мнению, в музее демонстрируются скучные старые экспонаты, вряд ли семья выберет его для совместного похода в пятницу. Музеи, известные увлекательными предложениями и хорошими услугами, имеют больше вероятности привлечь внимание.

#### *Реагирование*

Если вам удастся сформировать общее ассоциируемое мнение о музее, вы можете ожидать, что публика вынесет свое суждение о музее и сформирует свое отношение к нему. В то время как значение бренда больше связано с общими характеристиками продукта или услуги, реагирование на бренд больше относится к определенному уровню качества производителя, уникальности, а также мнений и личных ощущений потребителей.

Для достижения третьего уровня модели создания бренда музей должен продемонстрировать солидный уровень качества. Выставки и публикации результатов исследований должны быть научно обоснованными, и весь персонал должен иметь высокий уровень квалификации. Важно, чтобы публика верила заявлениям музея. Тогда музей будет пользоваться уважением и получит признание. Но недостаточно только предлагать высокое качество. Музей должен также иметь активный подход к публике, чтобы она его посещала. Музей может оказаться в пассивном положении, когда его широко признают, но редко посещают.

Для достижения желаемого положения музей должен в чем-то превосходить другие организации, иметь что-то уникальное и привлекательное. Это могут быть уникальные коллекции, выставки, основанные на блестящих научных исследованиях, или просто лучше кафе в городе. Посетители также сформируют свое впечатление о музее. Чувства и впечатления широко используются в современном маркетинге. Поскольку качество и дизайн продукта отличаются в меньшей степени, чувства и ощущения от использования какого-либо бренда становятся важными. Культурные ценности могут вызвать очень сильные чувства. Представьте туриста, который прошел через небезопасные районы, чтобы посмотреть на стены Вавилона, или паломника, который, наконец-то, дошел до мечети в Кербале. Если музею удастся вызвать у посетителей сильное впечатление о некоторых основных экспонатах, они могут служить символами или эмблемами для музея.

#### *Взаимоотношения*

Наивысшим и самым желанным уровнем разработки бренда является ситуация, когда лояльные постоянные посетители рекомендуют музей другим людям, оказывают экономическую поддержку музею и выполняют добровольную работу. Они могут сделать музей частью своего образа жизни. В современном корпоративном маркетинге большое внимание уделяется именно такой группе. Считается, что завоевать нового клиента в пять раз труднее, чем удержать существующего. Многие музеи уже много лет работают в этом сегменте и сотрудничают с ассоциациями своих друзей. Друзья музея жертвуют ему ежегодные суммы, чтобы продемонстрировать свою лояльность, и могут оказать поддержку музею дополнительными средствами или добровольной работой. Если ваш музей имеет такой тип лояльных посетителей, вам следует заботиться о них и поощрять их. Они являются вашими самыми ценными посетителями. Они знают ваш бренд и то, что он символизирует.

## Безопасность музея и готовность к чрезвычайным ситуациям

*Павел Джифасек*

Департамент охраны наследия, Министерство культуры Чехии

“Что особенного изображено на этом фото? Но это же музейный экспонат!”



Фото: Джифф Керни

### **Безопасность касается каждого**

Один из моих старых друзей, музейный работник и музейвед, обычно начинал лекции по сбору коллекций своей знаменитой фразой: “Без коллекций не было бы музеев. Но не наоборот!” Многие люди в различных уголках мира ощущают потребность в коллекционировании различных предметов. Чтобы удовлетворить свою потребность, им не нужно

создавать музей. С другой стороны, музеи обязаны собирать коллекции; с ними они станут больше, чем просто символ интереса к культурным ценностям того или иного типа. Конечно, накопление музейных коллекций не является самоцелью. Если музейная коллекция используется эффективно и доводит до посетителя всю информацию, содержащуюся в ней, то она должна не только постоянно развиваться, но, прежде всего, сохраняться для будущих поколений. Но если накопление коллекций не является самоцелью, музейные коллекции не должны храниться в неприкосновенности при любых обстоятельствах, и экспонаты никогда не покидать коллекцию.

Это должно произойти только в результате четкой стратегии накопления коллекций музея, а не вследствие внешних воздействий, которые могут существенно испортить или даже полностью уничтожить коллекции, независимо от стратегических решений музея. Такие бедствия уничтожают сам музей. Для предотвращения бедствий музей использует специальные системы безопасности.

Примечание: утеря некоторых экспонатов, чья ценность с финансовой точки зрения не является значительной по сравнению с ценностью коллекции, может, тем не менее, стать огромной утратой научной и культурной ценности коллекции в целом.

Все сотрудники музея (не только охранники, но кураторы, технический персонал и руководство) являются составной частью системы безопасности. Это касается всех видов работы в музее и относится ко всем используемым ресурсам. Никому, включая посетителей, не позволяется нарушать процедуры и правила безопасности. Музей является особым учреждением, которому поручено хранение бесценных экспонатов, находящихся под угрозой кражи, вандализма, пожара, наводнения, химикатов и т.д. Каждый, кто связан с музеем, должен признать



этот факт и соблюдать все процедуры по обеспечению безопасности. Система безопасности также включает внешние связи музея с его основными партнерами (например, пожарной командой или полицией).

Помимо охраны коллекций музей должен, конечно, также обеспечивать безопасность посетителей и сотрудников, другого имущества и своей репутации.

Музей может располагаться в месте повышенной опасности, когда риски во всех категориях являются высокими. Коллекции находятся под сильной угрозой вандализма, пожара, наводнения, химикатов и т.д.

Кроме того, отдельные экспонаты из коллекций могут продаваться с большой прибылью, поскольку спрос на такие предметы непрерывно растет. Музеи накапливают такие экспонаты в больших количествах, имея при этом относительно небольшие площади. Естественно, что это ведет к увеличению риска кражи. Особенно важно помнить, что самые высокие риски системы безопасности в каждой области деятельности находятся внутри организации. Они порождаются отсутствием дисциплины, несоблюдением основных правил, безразличием и, как это ни печально, содействием преступникам со стороны персонала, как прямого, так и путем предоставления информации. Музеи не должны исключать такой риск: в действительности, было много случаев воровства, ночных краж со взломом и даже вооруженных грабежей, когда участие персонала было доказано или персонал находился под подозрением. Следовательно, незначительные изменения в модели поведения людей могут оказаться намного более эффективными, чем установка сложных и дорогостоящих электронных систем.

Если соблюдаются основные правила безопасности, то риски могут быть сведены минимуму. Любая система подчиняется хорошо известному правилу, которое гласит, что цепь не крепче ее слабейшего звена. Крах слабейшей части может вызвать крах всей системы. К сожалению, слабое звено обычно обнаруживается только после неприятного события.

В данной главе описываются способы предотвращения таких инцидентов, методы создания адекватной системы безопасности музея, снижения рисков и действия в чрезвычайных ситуациях.

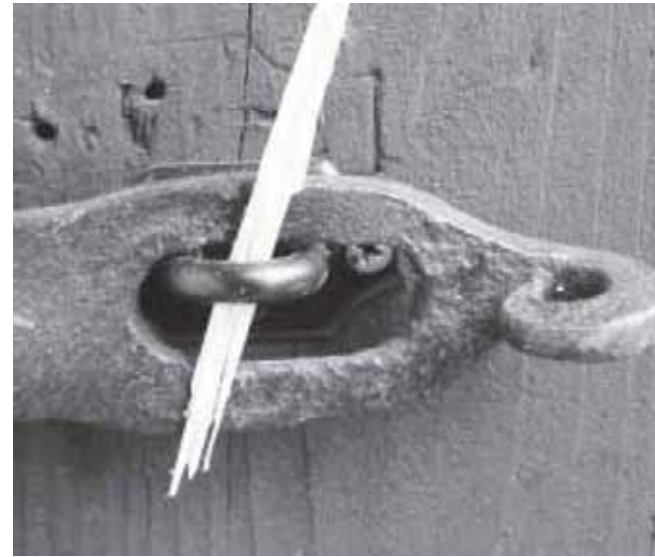


Фото: Павел Корда

#### **Определение политики обеспечения безопасности и создание системы безопасности**

Безопасность музея обеспечивается только надлежащим применением четкой политикой обеспечения безопасности. Эффективность системы безопасности зависит от ряда мер и отношения всего персонала музея к их реализации.

Безопасность коллекций и музея меняется в зависимости от внешних и внутренних факторов. Как я уже упомянул в предыдущем разделе, риски характеризуют серьезность опасности, угрожающей музею. Реализация политики обеспечения безопасности посредством стратегического плана охраны музея должны минимизировать риски.

**Некоторые основные определения терминов, используемых в данной главе**

- Музейная безопасность является непосредственным потенциалом музея по выполнению одной из своих основных задач – защиты сотрудников, посетителей, коллекций и другого движимого и недвижимого имущества и репутации.
- Анализ риска представляет собой процесс, в ходе которого руководство музея определяет частоту и серьезность опасностей, угрожающих музею (его сотрудникам, посетителям, коллекциям, другому движимому и недвижимому имуществу и репутации). Результатом анализа риска является оценка каждого риска по пятибалльной шкале в целях данной главы:
  - незначительный
  - низкий
  - средний
  - высокий
  - катастрофический
- Допустимым является такой риск, чья частота и степень не могут привести к значительному ущербу для организации (например, ущерб экспонату, который является частью коллекции, ущерб здоровью и т.д.). Уровень допустимости, т.е. степень допустимого ущерба, определяется самой организацией на основе моральных критериев, а также законов и норм страны.
- Политика обеспечения безопасности определяет на основе анализа риска требуемого уровня безопасности музея (допустимый уровень отдельных рисков).
- Управление безопасностью музея включает все инструменты, меры и процедуры управления, которые оказывают влияние на уровень безопасности учреждения.
- Стратегический план охраны музея включает все запланированные действия, направленные на укрепление организации и ее защиту от различных типов рисков (обеспечение безопасности музея) на требуемом уровне и с четко установленными приоритетами.
- План действий в чрезвычайных ситуациях содержит письменное изложение мер и процедур, используемых в случае аварии или чрезвычайной ситуации, т.е. краткое изложение плановых, методологических и информационных документов, используемых для принятия решений, управления и координации в таких ситуациях. План действий в чрезвычайных ситуациях должен быть составлен в письменной форме; он должен разрабатываться директором организации. Если музей является государственным, то план должен соответствовать плану действий в чрезвычайных ситуациях страны, региона или города, которые обычно составляются уполномоченными отделами министерства внутренних дел или региональными органами власти, в которых существуют такие планы. Другие музеи, например, принадлежащие фондам, обществам или университетам, должны стремиться соответствовать аналогичным национальным и местным стандартам и процедурам по согласованию со службами по чрезвычайным ситуациям.
- Система безопасности музея включает все технические средства и организационные меры, направленные на обеспечение требуемого уровня безопасности.
- Оперативная карточка плана профилактики и защиты является документальным материалом, содержащим основную информацию о здании музея, необходимых для вмешательства сил специального назначения для нейтрализации последствий аварии или чрезвычайной ситуации.

**Кто отвечает за политику обеспечения безопасности и ее исполнение?**

- Директор музея обязан определить политику обеспечения безопасности, которая должна быть основана на анализе рисков.
- Член персонала, назначенный на должность менеджера по безопасности, должен быть уполномочен директором музея. Его обязанности должны включать анализ рисков для всех зданий и помещений, которыми владеет и управляет музей или арендует для выставки или хранения культурных ценностей. Анализ риска может быть также выполнен экспертной компанией с хорошей репутацией, например, консалтинговой фирмой, специализирующейся в этой области, или страховой компанией. Простой анализ риска может быть выполнен при помощи формы, представленной в Приложении 2 в конце данной главы.
- Весь персонал, особенно менеджеры и руководители в каждом департаменте, должны отвечать за реализацию и исполнение политики обеспечения безопасности.

**Анализ риска и план по обеспечению безопасности**  
Директор организации или менеджер по безопасности определяет допустимые риски для всех установленных опасностей для всех зданий и помещений (можно использовать пятибалльную шкалу, представленную в п.2 Окна 1). На практике это означает, что для некоторых зданий (например, склад строительных материалов, расположенный на безопасном расстоянии от основного здания музея) средний риск пожара может быть допустимым, тогда как для других даже низкий риск должен быть исключен (особенно для выставочных залов и помещений хранения коллекций). Затем сравнение этого запланированного уровня риска с фактическими результатами анализа рисков определяет приоритеты в устранении отдельных рисков и обеспечивает основу для стратегического плана защиты музея.

В ходе реализации стратегического плана музея директор и менеджер по безопасности корректируют или развивают систему обеспечения безопасности в зависимости от ситуации.

Таким образом, создание эффективной системы безопасности музея основано на непрерывном анализе

рисков, их оценке, анализе и конкретных мерах, принимаемых ежедневно. Очевидно, что обеспечение безопасности должно входить в обязанности не только персонала служб безопасности, но и всех музейных работников.

Хотя конкретные шаги по решению проблем безопасности в соответствии с указаниями руководства предпринимает персонал службы безопасности, каждый сотрудник должен знать, что делать и кому сообщать о случаях фактических или предполагаемых чрезвычайных ситуаций. Поэтому подготовка к обеспечению безопасности и реагированию на фактические или ожидаемые нарушения системы безопасности должна стать частью повышения квалификации каждого члена персонала независимо от статуса или должности.

Сегодня анализ риска является отдельной дисциплиной, в которой специализируются компании или экспертные группы государственных учреждений. Сложные современные системы анализа включают моделирование поведения системы в целях управления чрезвычайными ситуациями, что позволяет нам контролировать поведение отдельных подсистем и системы безопасности в целом. Кроме того, необходимо учитывать не только чрезвычайные ситуации, которые могут произойти с высоким уровнем вероятности, но и ситуации с минимальным уровнем вероятности, но с потенциально катастрофическими последствиями. Поэтому все основано на установленном уровне риска. Важно, что сегодня страховые компании активно спонсируют долгосрочные исследования и публикации в области экологических рисков, такие как работы Центра оценки рисков стихийных бедствий Benfield в Лондонском университете.

Катастрофические последствия, например, торнадо или землетрясения, которые происходят в данной местности один раз в десять или пятьдесят лет, конечно, не должны игнорироваться при разработке мер по обеспечению безопасности. Но существуют опасности, чей разрушительный эффект на экспонаты

музейных коллекций не является сиюминутными, но все-таки очень серьезен. Такие опасности включают, например, агрессивное атмосферное загрязнение или свет, чей длительный негативный эффект может быть сопоставим с драматическим стихийным бедствием, продолжающимся всего несколько минут (см. главу «Хранение и консервация коллекций»).

Для каждой из опасностей необходимо определить уровень допустимого риска. Музей должен решить, какую степень наступления определенной ситуации он готов допустить. Конечно, некоторые опасности наступают независимо от желания или поведения музея. Но можно принять превентивные меры для каждой ситуации и тем самым существенно ограничить их потенциальные последствия. Под превентивными мерами я имею в виду разработку мероприятий по обеспечению безопасности музея, а точнее, создание отдельных подсистем общей системы безопасности, на основе которых можно реализовать стратегический план по защите музея.

#### **Реализация стратегического плана по защите музея**

На основе анализа риска руководство музея может начать построение системы и процедур обеспечения безопасности, при условии, что известно, что и от чего нужно защитить, чего можно или нельзя ожидать, и какой уровень защиты требуется в каждом отдельном случае.

Обеспечение или модернизация удовлетворительного управления безопасностью музея включает принятие и реализацию конкретных мер и решений, например:

- изменение организационной структуры музея;
- установка нового технического оборудования;
- выполнение соответствующих процедур и точное определение задач для каждого отдела музея и, возможно, для каждого сотрудника.

Всегда необходимо обеспечить, чтобы отдельные меры

**Наиболее значимые потенциальные опасности, которые необходимо оценить. При анализе риска необходимо учитывать все опасности, которые могут нанести значительный ущерб коллекциям или самому музею.**

**1. Риск стихийных бедствий**

- наводнения – от рек или моря (береговая эрозия, цунами и шторм);
- засуха или ограниченное водоснабжение;
- ураганные ветры и бури;
- молния и перенапряжение, вызванное атмосферными силами;
- обширные лесные пожары;
- обширное поражение вредителями и паразитами (насекомыми, грызунами, грибами);
- землетрясения;
- вулканические извержения;

**2. Технические поломки**

- повреждение конструкции здания музея;
- пожар в здании;
- отключение основных коммунальных услуг: электричества, газа, телефонной связи и средств обеспечения безопасности;
- отказ системы водоснабжения;
- поломка систем отопления или охлаждения;
- отказ системы подачи топлива;
- поломка системы кондиционирования воздуха;
- поломка системы наблюдения;
- приостановка удаления отходов;
- приостановка транспортных услуг, необходимых для поставки необходимых материалов и для доставки ключевого персонала к месту работ;
- химическое заражение;
- утечка топлива или химикатов.

**3. Несчастные случаи**

- любое повреждение коллекций;
- потеря критических данных, таких как документации коллекций, рукописной или компьютерной;
- повреждение здания, внутренней отделки и оборудования;
- травма или смерть члена персонала или посетителя;
- кумулятивный эффект любого из вышеперечисленных случаев.

**4. Незаконная деятельность**

- несанкционированный вход посторонних лиц;
- ночная кража со взломом;
- кража, включая кражи, совершенные членами персонала;
- грабёж или иное несанкционированное присутствие вооруженного лица;
- поджог;
- нападение на музей во время гражданских волнений;
- взрыв или угроза взрыва;
- нападение, включая преступления на сексуальной почве;
- нарушение общественного порядка и другие вид предосудительного поведения;
- умышленная порча имущества музея, включая вандализм и граффити;
- злоупотребление алкоголем или наркотиками в помещениях музея;
- вымогательство денег путем шантажа;
- нападение террористов.

**5. Риски вооруженного конфликта**

- ущерб от бомбардировки и артобстрела;
- разрушение электрических и электронных систем, включая системы безопасности и контроля здания, а также компьютерные системы и электронные базы данных вследствие электронной войны;
- военная оккупация или иной вид незаконной эксплуатации со стороны нападающих и со стороны обороняющихся сил;
- реквизиция здания, оборудования и основных предметов снабжения правительством или оккупационными войсками в военных целях или в качестве оказания помощи гражданскому населению;
- мародерство со стороны вооруженных сил, нерегулярных войск или гражданского населения;
- потеря основного персонала музея из-за призыва или добровольного вступления в армию, смерти или травмы;
- неспособность персонала добраться до места работы из-за условий безопасности или ограничений по передвижению, установленных военными властями;
- нападение нерегулярных войск или повстанцев;
- сильно возросший риск общей преступности, включая воровство, кражи со взломом и грабежи вследствие общих беспорядков

**Этот перечень не является исчерпывающим, но иллюстрирует разнообразие потенциальных опасностей.**

были последовательными, т.е. чтобы одно действие не препятствовало или не отменяло эффекта другого.

Для музеев существует множество общих решений, многие из которых не сильно отличаются друг от друга.

Но нужно всегда учитывать особенности отдельных музеев, например, место расположения зданий, внутреннюю планировку, характер коллекций и т.д. Чтобы обеспечить защиту людей и имущества,

необходимо идти от реализации простых (и не дорогостоящих) мер к более сложным мерам, и постепенно прийти к оптимальным условиям безопасности, определенным политикой безопасности (что, от чего и в какой степени должно быть защищено).

Ниже приведен пример создания системы безопасности музея в виде цепочки подсистем с последовательными и функциональными звеньями, начиная с простых и заканчивая самыми сложными:

#### *1. Механические препятствия*

Они включают массивные стены здания, двери, замки, огнезащитные двери, барьеры, заборы, сигнальные стекла, витрины, сейфы, безопасные помещения и т.д. Все это создает базовый уровень защиты коллекций от разрушения; все другие системы являются только дополняющими.

Массивные двери, прочные замки и их надлежащее использование являются наиболее важными элементами безопасности музея.

#### *2. Система охранников (также в различных странах и музеях известных под различными именами, такими как надзиратель, сторож или ассистент)*

Руководство должно установить правила поведения для охранников. Количество охранников или сторожей зависит от количества, размеров и типов зданий и выставочных помещений, количества посетителей и ценности коллекций. Скрытая система наблюдения и электронная сигнализация являются эффективным дополнением к охранникам или сторожам, но не заменяют их услуги.

#### *3. Организационные меры, касающиеся поведения персонала и посетителей*

Эти меры должны непрерывно совершенствоваться, поскольку при смене выставки посетителям могут быть предложены иные услуги и т.д. Во многих странах существуют специальные законы или правила в рамках уголовного кодекса, которые касаются поведения посетителей государственных и даже иногда негосударственных музеев.



Фото: Дана Эйнхорнова

#### *4. Меры по обеспечению безопасности в выставочных помещениях*

Эти меры снижают риск несчастного случая и травмы, как персонала, так и посетителей выставки (размещение экспонатов, типы витрин и т.д.).

#### *5. Система обнаружения вторжения*

Это более высокий уровень защиты, который, эффективен только в сочетании с механическими препятствиями и другими подсистемами защиты, обычно для защиты в нерабочее время или для защиты зон, закрытых для публики. Эта система будет обсуждена ниже в отдельном разделе вместе с системами автоматического обнаружения и пожарной сигнализации.

#### *6. Система управления доступом*

В той ли иной форме такая система существует в каждом музее и является важной для внутреннего контроля поведения персонала. В самой простой форме она заключается в выдаче ключей под расписку или иной письменный учет. Современные усовершенствованные системы обычно основаны на электронных считывающих устройствах. После считывания информации о входящем лице (с магнитной, инфракрасной или другой карточки или электронного устройства на связке ключей), оборудование направляет сигнал на центральный компьютер, который проверяет право на вход. Если система основана на электронике, включая наблюдение из центрального пункта управления, она существенно снижает риск кражи со стороны сотрудников музея. Она работает независимо от других систем или связана с системой обнаружения вторжения и автоматической пожарной сигнализацией. Система управления доступом может быть также дополнена металлоискателем на входе в музей

#### *7. Система скрытого видеонаблюдения*

Являясь подходящим дополнением подсистем обнаружения вторжения и пожарной сигнализации, она защищает коллекции, а также посетителей и персонал. В частности, она подтверждает реакцию сигнализации и предоставляет доказательства противозаконной деятельности. В настоящее время учреждения постепенно отказываются от крупных панелей мониторинга с несколькими экранами в пользу нового типа системы, которая переключает экран только в случае инцидента и сигнала тревоги. Такой инцидент



Установка детекторов движущихся объектов в историческом здании.  
Фото: Павел Корда

затем доводится до сведения персонала пункта управления (который также получает изображение на “мониторе охранной сигнализации”) и записывается в цифровом формате. Наличие центрального пункта управления является необходимым условием для эффективного использования возможностей системы скрытого видеонаблюдения. Камеры должны устанавливаться хотя бы в тех частях внутренних помещений, через которые проходят посетители. Подсистемы скрытого видеонаблюдения необходимы для устранения ложных сигналов тревоги внешних подсистем системы обнаружения вторжения. Это имеет важное превентивное и психологическое значение.

#### *8. Система внутренней связи и оповещения о чрезвычайных ситуациях*

Эта подсистема защищает, в частности, охранников в выставочных помещениях. Она использует оборудование экстренного вызова – мобильного с радиопередачей данных или стационарного. Другим вариантом является использование портативных



Наружная камера в специальном корпусе, температура воздуха -20°C.  
Фото автора.

радиотелефонов. Современные подсистемы могут различать между собой нестандартные ситуации, которые не представляют непосредственной угрозы жизни или здоровью охранника, с одной стороны, и которые несут угрозу непосредственного нападения, с другой стороны. Они также позволяют относительно точно установить место, откуда был отправлен сигнал.

*9. Измерение и регулирование критических климатических условий (температуры, влажности, интенсивности света и УФ-излучения)*

Эта подсистема используется в музее в основном для мониторинга условий содержания коллекции. Она также является прекрасным инструментом для изучения долгосрочного эффекта физических воздействий.

*10. Измерение технических величин (вода, газ, осаждение пыли)*

Эта подсистема помогает определить надвигающуюся аварию с потенциальными катастрофическими последствиями.

*11. Внутреннее и внешнее освещение*

Оно важно для превентивных мер и мониторинга зданий, расположенных в отдаленных местах.

*12. Защита от избыточного напряжения, вызванного атмосферными силами*

Она важна для всех электронных систем, работающих на токе слабого напряжения. Она обеспечивает защиту систем и компьютеров от скачков напряжения на входе, а также защиту отдельных элементов системы и т.д. Защита от повреждения приносит значительный экономический эффект. Качественная защита от избыточного напряжения состоит из трех элементов – лавинно-пролетного диода, варистора и грозозащитного разрядника. Опыт последних лет подтверждает большую важность этой подсистемы. Известно много случаев, когда дорогостоящие защитные системы (стоимостью несколько тысяч долларов) были полностью уничтожены во время гроз, в то время как установка защиты от перенапряжения стоила бы всего 5-10% от цены уничтоженного оборудования.

*13. Центр внутреннего наблюдения (пункт управления)*

Его важность не требует доказательств: в ряде случаев он является главным условием для надлежащей эксплуатации других подсистем. Но управление этой системой требует круглосуточного персонала и собственных операционных правил: она не должна быть доступна для людей, которые в ней не работают, и должна иметь адекватную защиту.

*14. Передача данных тревожной сигнализации из центра мониторинга соответствующим органам*

Передача информации о наступлении чрезвычайной ситуации является основой системы безопасности. Передача данных и информации внешним органам (полиции, пожарной команде и т.д.) должна осуществляться независимо от персонала внутреннего центра наблюдения (пункта управления); в случае отсутствия такого центра в музее, информация должна передаваться непосредственно с центра системы обнаружения. Рекомендуется использовать несколько независимых типов передачи. Использовать только один канал передачи, например, телефонную линию рискованно, поскольку несложно её вывести из строя.



Фото: Павел Корда

Более совершенное современное оборудование использует параллельную передачу через телефонную линию и беспроводную радиопередачу на нескольких секретных частотах.

*15. Текстовая и визуальная документация культурных ценностей, их регистрация и ввод в каталог*

Текстовая и визуальная документация коллекций важна не только потому, что она предоставляет нам важную информацию о природе и обществе, но она становится бесценной, когда полиция разыскивает похищенный экспонат, а также в случае реставрации, изготовления копий и т.д. Рекомендуется использовать, например, Паспорт экспоната международного стандарта для обмена информацией.

Если экспонат украден, важно установить, является ли его ценность достаточной, чтобы оправдать начало национального или международного расследования, а в последствии проверить, было ли на самом деле инициировано такое расследование. В противном случае усилия полиции могут быть ограничены границами соответствующего города или региона.

Текстовая и особенно визуальная документация важна для любого расследования. В настоящее время музеи начинают использовать различные усовершенствованные методики обозначения, такие как микрофотоснимки, регистрация ДНК и т.д. в целях будущей идентификации.

*16. План действий в чрезвычайных ситуациях, включая план эвакуации для людей (персонала и посетителей) и коллекций*

Продуманный план действий в чрезвычайных ситуациях является обязательным для любой системы безопасности музея. (Он обсуждается в других разделах данной главы).

*17. Сотрудничество с внешними органами (в некоторых странах известных как аварийные службы)*

Лица, принимающие участие в спасательных операциях в чрезвычайных ситуациях, могут иметь различные интересы. Для музея приоритетным является спасение коллекций и важных данных, тогда как для пожарника на первом месте стоит задача локализации пожара, а полиция стремиться в первую очередь найти и арестовать нарушителя. При обращении за внешней помощью рекомендуется заранее обсудить правила взаимодействия, чтобы участники не препятствовали работе друг друга.

*18. Сотрудничество с соответствующими национальными и международными организациями и агентствами*

Сегодня существует большое количество международных агентств, осуществляющих мониторинг торговли культурными ценностями, и сотрудничество с ними дает положительные результаты. Когда из коллекции исчезает ценный экспонат, всегда в первую очередь нужно связаться с местной или национальной полицией в соответствии с местными порядками и согласованными процедурами. Чтобы провести успешное расследование, полиции нужно получить не только текстовую документацию, но также и фотографию разыскиваемого экспоната. Рекомендуется проверить, начала ли полиция международное расследование



через национальный офис Интерпола или через Генеральный секретариат ИКОМ.

*19. Приоритеты для консервации и реставрации*

При обсуждении других подсистем безопасности приоритеты консервации могут показаться имеющими мало общего с остальными обсуждаемыми проблемами. Но консервация, подготовка и проведение реставрации критически важны для защиты любой коллекции. Эти работы являются дорогостоящими, и вряд ли какой-либо музей скажет, что у него достаточно средств для их проведения. Вот почему каждый музей должен иметь план приоритетов.

**Система обнаружения вторжения**

Эта система в сочетании с механическими препятствиями и системой охранников и сторожей гарантирует более высокий качественный уровень защиты. При проектировании системы обнаружения вторжения необходимо учесть, что время, которое требуется преступнику, чтобы кратчайшим путем добраться до интересующего его экспоната, должно быть больше или равно времени, необходимому (с момента обнаружения) для передачи сигнала, подтверждения тревоги и последующего вмешательства.

На практике это означает, что после обнаружения вторжения в охраняемые помещения злоумышленник должен столкнуться с одним или более механическими препятствиями, на преодоление которых ему потребуется долгое время. Это простое правило является краеугольным камнем любой системы обнаружения вторжения. Если оно не будет соблюдено, то даже самая дорогостоящая электронная система превратится в пугало. Но это правило порой не соблюдается. Коллекции часто хранятся в исторических зданиях, которые обычно огорожены оградой или перилами (если вообще имеют ограду). В сочетании с внутренней электронной системой безопасности, охраняющей внутренние помещения и

корпус здания (детекторов обнаружения, датчиков разбивания стекла или детекторов открывания окон или дверей) внешние ограды не имеют значения. Критическое время начинает свой отсчет после того, как преступники преодолевают ограждение. Это для них не представляет серьезной проблемы, учитывая современное техническое оборудование. Поэтому уместнее установить внутренние преграды, которые преступникам пришлось бы преодолевать после того, как их вторжение будет обнаружено.

Если установка преград невозможна, существуют другие возможности, например, наружные датчики (датчики давления на почву, внешние барьеры с инфракрасным излучением, примыкающие к зданию с наружной стороны). Это более дорогостоящий вариант, требующий связи с наружными камерами, чтобы исключить сигналы тревоги, не вызванные вторжением преступников. Другим затруднением является то, что такая современная и эффективная техника требует наличия внешних ограждений и перил, что делает ближайшие окрестности недоступными во время режима охраны здания. Если музей состоит из нескольких зданий, особенно в застроенных городских районах, такое решение, конечно, неприемлемо.

Всегда имеет смысл иметь систему обнаружения вторжения, спроектированную и смонтированную компанией с большим опытом, и выбирать проверенную и испытанную высококачественную технологию. Это обеспечит не эффективную работу оборудования и исключит две распространенные проблемы – ложные сигналы тревоги и ложное срабатывание сигнализации из-за ошибок персонала.

Защита зданий от воров-взломщиков дополняется защитой самих экспонатов. Здесь также обычное решение включает сочетание механических барьеров (стеклянная витрина, сигнальное стекло или витрина с сигнальной фольгой) и системы обнаружения вторжения. Современные производители витрин обычно оснащают их датчиками разбивания или



Фото: Чешская полиция

открытия стекла или предусматривают удобство монтажа такого оборудования. При выборе сенсорных датчиков необходимо учитывать конструкцию витрины, тип освещения и характер экспоната.

Довольно сложной проблемой является защита предметов в публичных библиотеках. Наиболее эффективным решением является оснащение книг микрочипами, которые активизируют сигнал тревоги при выносе книги через контролируемую зону.

Компоненты системы обнаружения вторжения должны выбираться с наивысшей степенью осторожности. Каждый из компонентов имеет строго определенные условия эксплуатации. Особенно при выборе датчиков для использования в неотапливаемых помещениях или на открытом воздухе, необходимо всегда уточнять диапазон температур, на которые рассчитано оборудование, а также другие характеристики. Рекомендуется использовать датчики, основанные на различных принципах обнаружения.

#### **Система автоматического обнаружения пожара и пожарной сигнализации**

Она обычно располагается на вершине воображаемой пирамиды защитных устройств. Потому что при пожаре не только будет безвозвратно утрачено имущество, но также потому, что пожар угрожает здоровью и даже жизни людей.

Рекомендуется иметь систему автоматического обнаружения пожара, установленную вместе с системой обнаружения вторжения, потому что кабельные магистрали могут пролежать в одном направлении, что сэкономит деньги. В идеале система обнаружения пожара может быть установлена в сочетании с системой автоматического пожаротушения. Но система пожаротушения портит вид интерьеров исторических зданий сильнее, чем система обнаружения. Компромиссным решением может стать установка компонентов системы пожаротушения только в критических местах здания.

Одним из главных решений является выбор вещества для тушения пожара. Лучше использовать традиционную среду, такую как вода. Можно рекомендовать использовать водяной туман. Это средство пожаротушения имеет широкий диапазон



Испытание уникального водомета (средство пожаротушения водяным туманом). Фото автора.

действия, низкий расход воды и наносит сравнительно низкий ущерб интерьеру и коллекциям при использовании.

При установке системы обнаружения пожара и

сигнализации необходимо придерживаться тех же правил, что и для системы обнаружения вторжения: чем совершеннее технология и опытнее компания, тем меньше можно ожидать ложных сигналов тревоги. Системы обнаружения пожара устанавливают во всех типах учреждений (музеях, библиотеках, памятниках): они могут быть связаны локальной сетью с другими подсистемами, но всегда должны работать независимо.

Учет характера материала особенно важен в библиотеках. В выставочных помещениях музея необходимо уделять внимание сочетанию датчиков с освещением экспонатов. Если свет недостаточно экранируется, и тепло, которое оно производит, приближается по своей интенсивности к диапазону срабатывания пожарной сигнализации, то система может выдать ложный сигнал тревоги. Прямая связь с пунктом управления пожарной охраны усиливает эффективность системы автоматического обнаружения пожара. Каждая независимая подсистема снижает потенциальное негативное воздействие рисков безопасности, но наиболее эффективно сочетание нескольких подсистем.

#### **План действий в чрезвычайных ситуациях**

Завершающим элементом успешной и эффективной системы безопасности является план действий в чрезвычайных ситуациях, который объединяет все основные элементы и вспомогательную информацию, требующуюся в случае наступления серьезной чрезвычайной ситуации, несмотря на все оценки рисков, планирование и подготовку персонала.

#### **Заключительные рекомендации и дальнейшие шаги**

Я постарался в сравнительно ограниченных рамках одной главы предоставить как можно больше информации, включая описание огромной важности и одновременно сложности задачи обеспечения безопасности музея и его коллекций. В приложениях, которые следуют ниже, предложен образец плана

действий в чрезвычайных ситуациях. Он может быть адаптирован к конкретным обстоятельствам практически любого музея и может помочь вам выполнить такую сложную, но жизненно важную задачу.

Наконец, позвольте мне еще раз повторить фразу, которая является решающей для любой системы обеспечения безопасности музея: “Безопасность касается каждого”. Если это утверждение верно для вашего музея, то вы уже на полпути к успеху. Если вас заинтересовал этот вопрос, Международный комитет по безопасности музеев ИКОМ может помочь вам решить проблемы безопасности и познакомиться вас с профессионалами в этой области.

### **Приложение 1: Образец плана действий в чрезвычайных ситуациях**

#### **Часть А**

Эта часть плана действий в чрезвычайных ситуациях должна использоваться не только музеем, но и предоставляться по требованию подрядным или государственным службам, которые могут быть вызваны для ликвидации чрезвычайной ситуации в музее (полиция, пожарная команда и т.д.)

#### *Основная часть*

(1) Основная часть музейного плана действий в чрезвычайных ситуациях, составленного директором или менеджером по безопасности, должна включать в себя:

- a) наименование организации;
- b) имя уполномоченного представителя или лица, ответственного за управление чрезвычайной ситуацией (например, менеджер по безопасности);
- c) адрес организации, телефон или факс, e-mail, контактные телефоны круглосуточной службы охраны (если таковая имеется в музее);
- d) определение ответственности и полномочий музея в управлении чрезвычайной ситуацией на

основе правовых положений (например, право осуществлять руководство всем процессом эвакуации коллекций и т.д.).

(2) В часть А плана действий в чрезвычайных ситуациях автор должен также включить следующее:

- a) перечень зданий, в которых размещены экспонаты музейных коллекций, включая номера телефонов и факса, e-mail или номер мобильного телефона лица, ответственного за управление зданием;
- b) способ защиты зданий и экспонатов от опасностей, возникающих в чрезвычайных ситуациях;
- c) имя каждого члена аварийной бригады, номер телефона и адрес электронной почты (если имеется), по которому с ними можно связаться (телефонные звонки и сообщения по электронной почте могут переправляться круглосуточной службе охраны музея, которая затем обеспечит дальнейший контакт);
- d) список лиц, ответственных за защиту отдельных зданий и коллекций, номер телефона и адрес электронной почты (если имеется), по которому с ними можно связаться (см. выше);
- e) описание работы отдельных зданий музея.

(3) Автор плана действий в чрезвычайных ситуациях должен обновлять информацию, содержащуюся в пункте 4, и передавать ее контрактным или официальным силам реагирования.

#### *Дополнения*

(4) Дополнение 1 плана действий в чрезвычайных ситуациях, единственное дополнение к части А, содержит операционную схему музея, которая включает следующее:

- a) наименование и адрес музея;
- b) количество постоянного персонала;
- c) имя контактного лица, отвечающего за безопасность здания музея (включая номер телефона), перечень лиц, ответственных за охрану отдельных зданий, коллекций или

- резервных коллекций, хранящихся в здании (включая номера телефонов мобильных и домашних и адресов электронной почты, если таковые имеются). Звонки и сообщения по электронной почте могут переадресовываться к круглосуточному дежурному организации, который затем обеспечит дальнейший контакт;
- d) информация о критических местах (места нахождения газовых баллонов под давлением, хранения химикатов и т.д.);
  - e) места расположения главных вентилей газа, воды и электрических рубильников с соответствующими инструкциями;
  - f) местоположение основного пульта управления систем обнаружения вторжения, пожарной сигнализации и других возможных элементов системы безопасности;
  - g) характер хранящихся материалов с точки зрения обращения с ними (объем, требования к транспортировке), приоритеты при эвакуации и т.д.;
  - h) описание подходящего доступа к зданиям, включая информацию о качестве и грузоподъемности путей сообщения и отдельных этажей зданий;
  - i) местоположение плана, показывающего схему здания, с указанием маршрутов эвакуации (на оборотной стороне).

#### Часть В

Эта часть плана действий в чрезвычайных ситуациях предназначена только для внутреннего пользования.

(1) Директор музея или уполномоченный член персонала назначает группу управления чрезвычайной ситуацией. Перечень членов группы, включая их контакты, составляет неотъемлемую часть плана действий в чрезвычайных ситуациях.

(2) Директор музея или уполномоченный член персонала также составляют простой и четкий перечень инструкций для персонала музея в случае, если он

столкнется со следующими ситуациями (инструкции составляются отдельно для каждого инцидента):

#### 1. Риск стихийных бедствий

- наводнения - от рек и морей (береговая эрозия, цунами и шторм);
- засуха или ограниченное водоснабжение;
- ураганные ветры и бури;
- молния и перенапряжение, вызванное атмосферными силами;
- обширные лесные пожары;
- обширное поражение вредителями и паразитами (насекомыми, грызунами, грибами);
- землетрясения;
- вулканические извержения.

#### 2. Технические поломки:

- повреждение конструкции здания музея;
- пожар в здании;
- отключение основных коммунальных услуг: электричества, газа, телефонной связи и каналов безопасности;
- отказ системы водоснабжения;
- поломка систем отопления или охлаждения;
- отказ системы подачи топлива;
- поломка системы кондиционирования воздуха;
- поломка системы наблюдения;
- приостановка удаления отходов;
- приостановка транспортных услуг, необходимых для поставки необходимых материалов и для доставки ключевого персонала к месту работ;
- химическое заражение;
- утечка топлива или химикатов.

#### 3. Несчастные случаи

- любое повреждение коллекций;
- потеря критических данных, таких как документации коллекций, ручной или компьютерной;
- повреждение здания, внутренней отделки и оборудования;
- травма или смерть члена персонала или посетителя;

- кумулятивный эффект любого из вышеперечисленных случаев.

#### 4. Незаконная деятельность:

- несанкционированный вход посторонних лиц
- ночная кража со взломом;
- кража, включая кражи, совершенные членами персонала;
- грабеж или иное несанкционированное присутствие вооруженного лица;
- поджог;
- нападение на музей во время гражданских волнений;
- взрыв или угроза взрыва;
- нападение, включая преступления на сексуальной почве;
- нарушение общественного порядка и другие виды предосудительного поведения;
- умышленная порча имущества музея, включая вандализм и граффити;
- злоупотребление алкоголем или наркотиками в помещениях музея;
- вымогательство денег путем шантажа;
- нападение террористов.

#### 5. Риски вооруженного конфликта

- ущерб от бомбардировки и артобстрела;
- разрушение электрических и электронных систем, включая системы безопасности и контроля здания, а также компьютерные базы данных вследствие электронной войны;
- военная оккупация или иной вид незаконной эксплуатации, как со стороны нападающих, так и со стороны обороняющихся сил;
- реквизиция здания, оборудования и основных предметов снабжения правительством или оккупационными войсками в военных целях или в качестве оказания помощи гражданскому населению;
- мародерство со стороны вооруженных сил, нерегулярных войск или гражданского населения;

- потеря основного персонала музея из-за призыва или добровольного вступления в армию, смерти или травмы;
- неспособность персонала добраться до места работы из-за условий безопасности или ограничений по передвижению, установленных военными властями;
- нападение нерегулярных войск или повстанцев;
- сильно возросший риск общей преступности, включая воровство, кражи со взломом и грабеж вследствие общих беспорядков.

В случае наступления любого из вышеперечисленных инцидентов инструкции должны обеспечивать адекватный поток информации, т.е. указывать, кому и каким образом информация об инциденте должна быть незамедлительно сообщена и как приступить к нейтрализации последствий инцидента, определить задачи отдельных членов персонала (и, возможно, задачи внешних сил реагирования).

Перечень чрезвычайных ситуаций, конечно, может быть расширен на основе анализа рисков (Статья 3) в зависимости от нахождения музея и с учетом всех возможных ситуаций.

Инструкции должны распространяться среди членов персонала в форме небольшого буклета.

Образцы инструкций содержатся в Дополнении 3 (составлены на основе буклета “Порядок действий персонала в чрезвычайных ситуациях”, Центр Гетти, май 2000).

Перечень инструкций является неотъемлемой частью плана действий в чрезвычайных ситуациях.

(3) Директор музея или уполномоченный член персонала должны также составить письменное резюме информации о контрактных партнерах, привлекаемых к управлению чрезвычайной ситуацией. Этот материал должен включать в себя контакты основных сотрудничающих служб (полиции, пожарной команды, спецназа) и перечень партнеров (особенно реставраторов, консерваторов,

транспортных компаний и других специалистов). Эта информация должна стать неотъемлемой частью плана действий в чрезвычайных ситуациях.

(4) Директор музея или уполномоченный член персонала должны также составить письменный график управления чрезвычайной ситуацией, содержащий информацию о контактах подразделений объединенной системы спасения, контактах партнеров, крайних сроках исполнения конкретных мер в случае ожидаемых бедствий (например, наводнений) и т.д. Временной график должен стать неотъемлемой частью плана действий в чрезвычайных ситуациях.

(5) Директор музея или уполномоченный член персонала должны также составить план эвакуации людей, коллекций и другого имущества музея. План эвакуации должен содержать информацию о следующем:

- способ объявления начала эвакуации;
- места размещения средств жизнеобеспечения для посетителей и персонала; места расположения аварийных средств хранения для коллекций и прочего имущества музея;
- приоритетность эвакуации;
- способ организации эвакуации;
- техническая поддержка эвакуации;
- требования по правильному обращению с предметами коллекций;
- способ идентификации эвакуированных экспонатов и, возможно, других предметов имущества музея;
- назначенные члены персонала, несущие полную персональную ответственность за эвакуацию;
- маршруты (план) эвакуации.

План эвакуации должен стать неотъемлемой частью плана действий в чрезвычайных ситуациях.

(6) Директор учреждения определяет легкодоступное и четко обозначенное помещение хранения оборудования эвакуации. Это складское помещение должно содержать следующее:

- санитарно-медицинские материалы для оказания первой помощи;
- моющие и дезинфицирующие средства;
- емкости с дистиллированной водой;
- средства индивидуальной защиты (перчатки, защитная одежда, спецодежда, маски, респираторы, защитные каски и очки, рабочая обувь и резиновые сапоги и т.д.);
- упаковочные материалы и оборудование обработки, соответствующие типу эвакуируемых коллекций и прочего имущества (оберточная бумага, запирающиеся эвакуационные ящики и транспортные контейнеры с ячейками, влагонепроницаемые упаковочные материалы и т.д.)
- основные канцтовары;
- приборы, оборудование, инструменты и другие вспомогательные материалы для проведения аварийных спасательных работ и т.д.

Все вышеизложенное должно быть в наличии в достаточных количествах и соответствовать характеру музейных зданий и помещений. Точное описание



Пожарные учения  
Фото: Павел Корда

месторасположения складов хранения эвакуационных материалов составляет неотъемлемую часть плана действий в чрезвычайных ситуациях.

(7) Директор музея или уполномоченный член персонала должны разработать форму отчета о чрезвычайных ситуациях, в соответствии с которой о чрезвычайных ситуациях будет сообщаться руководству музея. Образец формы отчета представлен в Дополнении 4 к данному Справочнику.

Отчет о чрезвычайных ситуациях должен стать неотъемлемой частью плана действий в чрезвычайных ситуациях. Он должен быть доступен каждому члену персонала учреждения.

(8) Директор музея или уполномоченный член персонала должны разработать ежегодный план проверок превентивных мер. Наряду с обязательными инспекциям и проверками технического оборудования хотя бы один раз в год должна проверяться готовность каждого независимого подразделения (или даже всей организации) реагировать на чрезвычайные ситуации путем имитирования отдельной ситуации (т.е. проведения учений). В конце каждого года уполномоченный член персонала представляет

результаты проверок и учений руководству музея для обсуждения. Ежегодный план проверок превентивных мер и результаты проверок и учений регулярно прилагаются к плану действий в чрезвычайных ситуациях.

(9) Директор музея или уполномоченный член персонала информируют каждого члена персонала о содержании плана действий в чрезвычайных ситуациях, а также его/ее персональных задачах и обязанностях в случае чрезвычайной ситуации. Член персонала подтверждает ознакомление с планом своей подписью в протоколе. Протокол хранится организацией до окончания или прекращения его/ее трудовой деятельности в музее.

(10) В случае необходимости план действий в чрезвычайных ситуациях должен обновляться в соответствии с фактическим положением организации. Информация о модификациях должна распространяться среди тех сотрудников персонала, чья роль в управлении чрезвычайной ситуацией была изменена.

(11) План действий в чрезвычайных ситуациях утверждается приказом директора музея, подтверждающим необходимость его исполнения.



| <b>Приложение 2 к методическим инструкциям:<br/>Форма анализа простого риска</b>  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| ТИП ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ   | ЧАСТОТА<br>ПРОИСШЕСТВИЯ     | ВЕРОЯТНОСТЬ<br>УРОВЕНЬ<br>(1 до 5 /P) | СЕРЬЕЗНОСТЬ<br>ПОСЛЕДСТВИЙ | СТЕПЕНЬ<br>СЕРЬЕЗНОСТИ<br>(1 до 5 /C) | РИСК<br>R = P x C | СТЕПЕНЬ<br>РИСКА<br>(/1 5/) | ГРАДАЦИЯ<br>по<br>приоритетам |
| <b>Стихийные бедствия в пределах<br/>соответствующего расстояния от здания</b>  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Наводнения  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Ураганы и бури  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Обширные пожары   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Сильное загрязнение воздуха   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Землетрясения   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Поражение вредителями, грызунами и т.д.   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Избыточное напряжение, вызванное атмосферными силами  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| <b>Незаконные акты</b>  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Обычное воровство со стороны посетителей или персонала  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Кража со взломом  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Вандализм   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Нарушение общественного порядка со стороны посетителей,<br>включая физическое насилие   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Поджог  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Незарегистрированный вход   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Присутствие вооруженных людей   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| <b>Несчастные случаи и аварии</b>   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Травмы члена персонала или посетителя   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Несчастный случай, вызванный утечкой химикатов  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Отказ системы кондиционирования воздуха   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Отказ системы питания и других систем: электричество, газ,<br>отопление, система централизованного теплоснабжения   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Остановка подачи воды   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Отказ системы охранной сигнализации   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Отказ системы охранной связи  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| <b>Другие чрезвычайные ситуации внутри здания</b>   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Пожар   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Утечка из водопровода или системы отопления   |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Избыточная температура  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Избыточная влажность  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| Избыточная интенсивность освещения  |                             |                                       |                            |                                       |                   |                             |                               |
| <b>Количество предметов в коллекциях, которые находятся<br/>под серьезной угрозой кражи (количество штук и<br/>процентное соотношение), т.е. T1 =&lt; T2 + T3</b> | <b>Количество предметов</b> |                                       |                            |                                       | <b>%</b>          |                             |                               |

### Дополнение 3 Пожар

#### Если в вашей зоне случился пожар:

1. Уведомите посетителей (и сотрудников) из мест непосредственной опасности.
2. Если возможно, ограничьте площадь пожара, закрыв двери.
3. Уведомите пункт управления службы безопасности/пожарную бригаду по телефону ..... [впишите номер телефона] и/или ближайший пост пожарной сигнализации. Используя переносную радиостанцию или телефон, сообщите следующую информацию:
  - a. место распространения огня,
  - b. интенсивность пожара,
  - c. ваше имя.

Не вешайте трубку, пока этого не сделают первыми пункт управления службы охраны/пожарная бригада.

4. Постарайтесь затушить небольшую площадь пожара при помощи огнетушителя, если это безопасно.
5. Эвакуируйтесь из зоны, если вы не можете потушить огонь. Соберитесь в зоне сбора для эвакуации.

#### Дополнительная информация:

6. Отключите электрическое оборудование, которое находится в зоне пожара, если это безопасно. Выдерните шнур из сети или отключите выключатель или шкаф с предохранителем.
7. Никогда не позволяйте, чтобы огонь был между вами и выходом.
8. Помните, что дым и/или газы опасны.
9. Не разбивайте окон, если только в этом нет абсолютной необходимости или иного выхода, поскольку кислород усиливает горение. Прежде чем открыть дверь, дотроньтесь до неё у самого верха. Если дверь окажется горячей, или сквозь нее будет идти дым, никогда не открывайте дверь.
10. Не пользуйтесь элеваторами (лифтами).
11. При эвакуации берите с собой ценные личные вещи небольшого размера (например, ключи, кошелек), но не пытайтесь спасти свои вещи с риском получения травмы. Оставьте все крупные или тяжелые предметы, которые замедлят вашу эвакуацию или перекроют путь к выходу. Если вы покидаете зону последним, закройте за собой дверь, но не запирайте ее на замок.
12. Если зона задымленная, то старайтесь прижаться к полу ниже уровня дыма и тепла. Если необходимо, ползите.
13. Если ваша одежда загорелась, остановитесь, упадите на землю и вращайтесь снова и снова, пока не потушите пламя. Прodelайте то же самое с каждым, чья одежда загорится.
14. Не возвращайтесь в зону чрезвычайной ситуации, если только об этом не будет указано пожарной бригадой или службой безопасности.
15. Если вы оказались в ловушке в помещении:
  - a. призывайте о помощи любыми возможными способами: криками или по мобильному телефону.
  - b. забейте щели двери одеждой или тканью, чтобы предотвратить проникновение дыма.
  - c. закройте как можно больше дверей между вами и зоной пожара.
  - d. если окна открываются, а вам нужен воздух, то откройте окно. Не разбивайте окно, поскольку его невозможно будет потом закрыть, когда в этом возникнет необходимость.

**О любых пожарах, вне зависимости от их интенсивности или легкости тушения, необходимо сообщать службе охраны, которая затем уведомит пожарную бригаду.**

| <b>Дополнение 4 – Форма отчета</b>   |  |               |
|--|--|---------------|
| <b>Отчет составлен:</b>  |  |               |
| Имя и фамилия:   |  |               |
| Департамент/отдел:   |  |               |
| Должность:   |  |               |
| <b>Дата и место чрезвычайной ситуации:</b>   |  |               |
| Дата (день, месяц, год)  | Когда имела место чрезвычайная ситуация (с/по) | Где произошла |
| <b>Чрезвычайная ситуация:</b>  |  |               |
| Тип чрезвычайной ситуации (например, кража имущества)                                |  |               |
| Причина чрезвычайной ситуации  |  |               |
| <b>Ущерб, нанесенный чрезвычайной ситуацией:</b>                                     |  |               |
| Ущерб здоровью   |  |               |
| Ущерб коллекциям   |  |               |
| Ущерб другому имуществу  |  |               |
| Ущерб зданию   |  |               |
| <b>Реакция:</b>  |  |               |
| Кому отправлен отчет (лицо):   |  |               |
| Дата отчета (дата и время):  |  |               |
| Я настоящим подтверждаю, что вся вышеизложенная информация является полной и верной. |  |               |
| Дата   |  | Подпись       |

# Незаконная торговля

*Линдел Протт*

Бывший директор отдела культурного наследия, ЮНЕСКО

## **Введение**

Важным аспектом обязанностей всех директоров музея, хранителей и прочих профессиональных работников является защита памятников культурного наследия от кражи, нелегальных раскопок и незаконного экспорта. Кражи могут происходить на выставках, но часто экспонаты крадутся из музейных хранилищ, которые инспектируются реже. Нелегальные раскопки беспокоят музей, который несет ответственность за культуру, следы которой были обнаружены во время раскопок. Неохраняемые и неконтролируемые места раскопок привлекают незаконных копателей, которые могут нанести непоправимый ущерб рытьем траншей, использованием щупов или инструментов для очистки найденных хрупких находок. Ущерб контексту, особенно смещение пластов залегания или умышленная фальсификация заявленного места происхождения с целью скрытия следов воровства, могут сделать невозможной археологическую интерпретацию места раскопок. Также распространены кражи из хранилищ полевого лагеря археологов. Незаконный экспорт может включать в себя не только украденные или нелегально раскопанные экспонаты, но также предметы, экспорт которых запрещен или ограничен законом из-за их ценности для национального наследия. Экспортер может быть владельцем предмета, но может также иметь место незаконная передача например, несанкционированная передача прав собственности. В любом из перечисленных случаев страдает культурное наследие, доступное жителям и ученым страны происхождения.

## **Предотвращение**

Первым важным шагом для управления ситуацией является составление плана по обеспечению безопасности. Он должен охватывать физическую

безопасность (адекватные выставочные витрины или иная защита, охранная сигнализация и т.д.), обученный персонал охраны, полный перечень экспонатов выставки и топонимику их расположения, перечень самых ценных экспонатов, которые необходимо защищать в первую очередь во время чрезвычайных ситуаций, а также действия для эвакуации в аварийных случаях. Необходимо организовать обучение персонала музея в области безопасности, включая тренировочные упражнения с имитацией чрезвычайных ситуаций, все сотрудники должны иметь соответствующие контактные номера полиции и других вспомогательных служб. Мародерство часто случается во время чрезвычайных ситуаций.

Поскольку зарегистрированы случаи, когда кража совершалась музейным персоналом, волонтерами или сотрудниками организаций-подрядчиков, имевших доступ к коллекциям, а также случаи, когда служебная информация использовалась для помощи злоумышленникам, персонал необходимо проверять на наличие судимости до найма на работу, а временные работники и волонтеры не должны допускаться к служебной информации, включая каталоги и описи.

## **Инвентарные книги**

При составлении плана по обеспечению безопасности необходимо знать содержание музея. С этой целью все предметы коллекции должны быть инвентаризированы. Описи должны содержать достаточную информацию для доказуемой идентификации по предмету при его нахождении, изъятии органами государственной власти, в случае предположительной продажи на внутреннем рынке или на экспорт.

Хотя некоторые музеи имеют очень детальные описи, они могут не включать в себя наиболее ценную информацию для идентификации объекта.



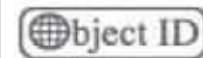
#### Голова статуи правителя династии Сонг

27 ноября 1996 г. похитители обезглавили каменную статую из гробницы правителей династии Сонг (960-1279) к юго-востоку от г. Гунъи в центральной провинции Китая Хэнань. Голова была найдена в Сан-Франциско в ноябре 1997 г.

Голова была легко идентифицирована в качестве исключительного объекта Категории I китайскими государственными органами по охране культурных ценностей. Китайские власти представили доказательства с фотографиями целой статуи, сделанными с целью классификации гробницы в качестве памятника. Фотография статуи, особенно ее исторические характерные повреждения, помогли безошибочно идентифицировать исчезнувшую голову. Голова была возвращена в Китай в 1998 г.

Регистрационную отметку можно легко удалить. Кроме того, иногда бывает затруднительным или невозможным физически маркировать некоторые предметы, такие как монеты, медали, ювелирные изделия, драгоценные камни или печати. В любом случае необходимо, чтобы каждый предмет имел как минимум 8 ключевых признаков идентификации и одну фотографию (рисунок или другое изображение). Эти необходимые элементы были согласованы международными экспертами по музеям, полиции, таможни, страхованию и базам данных и включены в «Паспорт экспоната».

#### КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ДЛЯ ПАСПОРТА ЭКСПОНАТА



#### Делайте фотографии

Фотографии имеют огромную важность при идентификации и возврате украденных предметов. Помимо снимков общего вида, делайте кадры крупным планом надписей, отметок и любых повреждений или свидетельств ремонта. При возможности поставьте рядом с предметом линейку или предмет известного размера.

#### Ответьте на эти вопросы:

**Тип объекта:** Каков тип предмета (например, картина, скульптура, часы, маска)?

**Материалы и технология:** Из какого материала изготовлен предмет (например, латунь, дерево, масло, холст)? Как он был изготовлен (например, вырезан, отлит, выгравирован)?

**Размеры:** Каков размер и/или вес предмета?

Укажите используемую единицу измерения (например, см, дюйм) и параметр, к которому относится единица измерения (например, высота, ширина, глубина).

**Надписи и маркировки:** Имеются ли какие-либо опознавательные маркировки, номера или надписи на предмете (например, подпись, надпись, титул, отметки изготовителя, метки, пробы, клеймо)?

**Отличительные признаки:** Имеет ли предмет физические характеристики, которые помогут его идентифицировать (например, повреждение, ремонт или дефекты при изготовлении)?

**Название:** Имеет ли предмет название, по которому он известен и может быть идентифицирован (например, *Крик*)?

**Тема:** Что изображено на картине или представлено предметом (например, ландшафт, битва, женщина с ребенком)?

**Дата или период:** Когда был изготовлен предмет (например, 1893, начало 17 века, поздний бронзовый век)?

**Изготовитель:** Известно ли, кто изготовил предмет? Это может быть имя известного человека (например, Томас Томпион), название компании (например, Тиффани) или культурной группы (например, Хоппи).

**Напишите краткое описание:** Оно также может включать в себя дополнительную информацию, которая поможет идентифицировать предмет (например, цвет и форма, место изготовления).

**Держите информацию в безопасном месте:**

После того, как предмет документирован, держите информацию о нем в безопасном месте.

**Паспорт экспоната** также предоставляет возможность создания инвентарной описи, если она отсутствует. Его можно очень быстро составить усилиями обученных волонтеров при помощи картотечных карточек и карандаша. Существуют также компьютерные программы для немедленного ввода данных.

Как только эти данные будут собраны, они должны храниться в безопасном месте, возможно, в сейфе или подземном хранилище. Важно иметь дубликаты и хранить их вне стен музея, а если возможно, то в другой стране. Существование дубликата реестра Центра консервации храмового комплекса Ангкор в Камбодже, который хранился во Французском институте дальневосточных исследований в Париже, оказало основную помощь в поиске экспонатов, украденных из Ангкора и найденных за рубежом. Подобные соглашения о международном или региональном сотрудничестве могут быть очень ценными.

Все это нужно делать задолго до наступления чрезвычайной ситуации. Стихийные бедствия являются непредсказуемыми и обычно неожиданными, внутренние и международные конфликты могут очень быстро развиться до стадии, когда требуется помощь

для спасения людей и выполнения других задач, которым власти отдадут приоритет. Поэтому подготовительные работы должны быть заранее спланированы и, если возможно, отрепетированы в сотрудничестве со службами спасения, чтобы музей был защищен от мародеров даже если экстренная помощь со стороны служб спасения еще не оказана.

### **Национальное законодательство**

Важной частью плана по предотвращению незаконного перемещения культурных ценностей является наличие адекватных национальных законов и подзаконных актов. В них должно быть четко установлено, что несанкционированные раскопки являются преступной деятельностью, за которую предусматривается наказание в виде штрафов и тюремного заключения. Культурные ценности, обнаруженные во время обыска должны быть конфискованы, если подозреваемый будет признан виновным. Сегодня в ряде стран предусмотрена конфискация любого оборудования, используемого в такой незаконной деятельности, что является существенным сдерживающим средством, когда используются автомобили, самолеты или землеройное оборудование.

Рекомендуется законодательно установить, что все необнаруженные памятники древности принадлежат государству. Это облегчает их возврат из других стран, поскольку все страны признают право собственности, но не все применяют законы об экспорте. Без такого положения трудно доказать факт кражи в иностранном суде, поскольку запрашивающая страна не имеет доказательств (фото или описания) похищенного предмета. Важно, чтобы закон о праве собственности в отношении необнаруженных памятников древности был введен в силу, и чтобы жители не имели права присваивать ценности, принадлежащие государству, иначе иностранный суд может отказать в применении закона о собственности против других.

Другие положения должны требовать, чтобы торговцы культурными ценностями вели реестры, в

#### **Ознакомление:**

Проведите занятие с участием сотрудников музея, таможи и полиции (которым нужно ознакомиться с паспортом экспоната, современными признанными международными стандартами по обмену основной информацией о похищенных культурных ценностях).

Поместите экспонат музея на стол, дайте каждому участнику форму и попросите их заполнить форму информацией об экспонате. Затем зачитайте результаты и отметьте, насколько сотрудники полиции и таможи по-разному описывают экспонат по сравнению с музейными работниками. Убедитесь, что музейный персонал увидел, что представители других служб понимают термины, используемые музейными работниками.

Имейте также в виду, что язык, используемый музейным персоналом, должен быть:

- Понятным сотрудникам полиции и таможи вашей страны
- Легко переводимым на другие языки (для международного розыска)
- Понятным людям других стран, которые не являются экспертами по культуре вашей страны и незнакомы с культурными или художественными терминами или описаниями.

которых указаны источники происхождения и прежние владельцы предмета, а также имена и адреса покупателей. Они также должны быть обязаны сообщать покупателю детали, содержащиеся в реестре, а также о любых ограничениях экспорта, применимых к предмету. Необходимо предусмотреть регулярные инспекции реестров торговцев, а также судебное преследование, если они не ведутся должным образом или обнаружены ложные записи. Наказанием может стать лишение торговца лицензии и конфискация любых незаконно приобретенных культурных ценностей, находящихся в его владении.

Можно также предусмотреть особые виды наказаний для музейных охранников и других сотрудников или хранителей, которые оказывают содействие ворами или нелегальным копателям.

#### **Туристы и посетители**

Необходимо предупреждать посетителей и туристов о том, что культурное наследие страны находится под охраной государства, и что они должны соблюдать законы страны. Необходимо размещать соответствующие плакаты в местах пересечения границы, особенно в залах прибытия и отбытия в аэропортах, на таможенных постах на дорогах и в морских портах. Плакаты должны разъяснять, что незаконная торговля наносит огромный ущерб культурному наследию местных жителей, призывать к добровольному сотрудничеству. Брошюра с разъяснением правил и законов принимающей стороны должна выдаваться вместе с визой.

Приезжающим следует знать о следующем:

- основные категории предметов, чей экспорт или экспорт без лицензии запрещен
- применимые уголовные и административные наказания, включая возможность конфискации без компенсации
- факт, что необнаруженные памятники древности являются собственностью государства
- что любой купленный предмет должен

сопровождаться описанием источника происхождения, данными о прежнем владельце и доказательствами покупки.

Туристов и других посетителей необходимо призывать к покупке качественных изделий местных ремесленников и копий музейных экспонатов, а не к поиску оригиналов археологической и этнологической важности. Если возможно, власти должны открыть хорошие магазины в музеях и в залах ожидания в аэропортах, которые специализируются на продаже сувениров.

#### **Обучение**

Для подготовки и исполнения эффективного плана по обеспечению безопасности, важно провести обучение персонала музея, сотрудников полиции и офицеров гражданской обороны, если они существуют в стране, поскольку сотрудничество с ними необходимо. Комплексные учебные семинары можно проводить на региональном и местном уровнях при содействии ЮНЕСКО или ИКОМ. Участники учебных семинаров могут использовать публикацию ЮНЕСКО “Предотвращение незаконной торговли культурными ценностями. Ресурсный справочник для исполнения Конвенции ЮНЕСКО 1970 года” под редакцией Перниллы Аскеруд и Этьена Клемента (Париж, отдел культурного наследия ЮНЕСКО, 1997), которая предназначена для оказания помощи при планировании семинаров на национальном уровне.

Такие семинары необходимо проводить регулярно для большого количества профессионалов, чтобы персонал музея и сотрудники полиции могли развить тесные отношения, необходимые во время кризисов.

#### **Обнаружение**

Важно, чтобы преступления против культурных ценностей не оставались незамеченными, поскольку это подталкивает удачливых правонарушителей к продолжению своей преступной деятельности. Хранилища и выставочные залы должны регулярно

проверяться с использованием учетных данных или паспортов экспонатов. Необходимо проводить проверки не только на предмет пропажи, но также и на предмет возможной подмены оригиналов копиями. О любых пропажах необходимо сообщать незамедлительно и составлять отчет с описанием обстоятельств. Отчет должен включать в себя предположительную дату преступления, способ проникновения в музей (например, музейный посетитель, спрятавшийся после закрытия музея, или взлом), метод преступления (например, отключение охранной сигнализации или других устройств обнаружения, взлом сейфа) и другую информацию. В любых случаях необходимо связаться с полицией.

Лучшим способом разработки системы отчетности является сотрудничество с местной или национальной полицией. Интерпол обладает опытом расследования преступлений в отношении культурных ценностей и может предоставить рекомендации по разработке формы отчета «с места преступления». Необходимо к отчету приложить запись из паспорта похищенного экспоната. Если культурная ценность незаконно присваивается для продажи на иностранном рынке, важно предпринять незамедлительные действия после ее обнаружения, поскольку опыт показывает, что в случае спланированной кражи нелегальная транспортировка организуется и готовится заранее, чтобы похищенная ценность могла быть вывезена из страны в течение 12 часов. Поэтому отчет и паспорт экспоната должны распространяться на международном уровне как можно быстрее. Это может сделать отдел национальной полиции, ответственный за контакт с Интерполом. После этого Интерпол незамедлительно введет эти детали в свою базу данных, которая доступна всем полициям и таможенным службам стран-участниц системы Интерпола, а также окажет другу помощь в форме уведомлений или огласки.

Таможенные службы могут играть ключевую роль в обнаружении предметов, вывозимых из страны.

#### Практическое занятие

1. Назовите наиболее ценные экспонаты вашего музея. Составьте перечень приоритетных экспонатов для охраны и спасения.
2. Назовите наиболее вероятные типы угроз для вашего музея. (Кража? Землетрясение? Гражданские беспорядки? Вторжение? Наводнение?)
3. Какие типы системы безопасности имеет ваш музей? (Безопасные здания? Охранная сигнализация? Круглосуточная охрана? Запирающиеся выставочные витрины?)
4. Как можно усовершенствовать систему безопасности?
5. Существует ли отдел взаимодействия с Интерполом в вашей полиции? Является ли ваша полиция членом Интерпола?
6. Кто является контактным лицом полиции, отвечающим за безопасность музея и кражу музейных экспонатов? Все ли сотрудники музея имеют его контактные телефоны?
7. Кто является ответственным контактным лицом в таможенной службе? Все ли сотрудники музея имеют его контактные телефоны?

Сотрудников таможенной службы необходимо приглашать на учебные занятия, чтобы они знали, какие наиболее ценные и уязвимые экспонаты могут быть вывезены из страны нелегально. Такая информация может им понадобиться при проверке багажа или груза, и они также могут связаться с таможенными службами других стран, чтобы предупредить их о данной проблеме. Таможенные работники различных стран тесно сотрудничают напрямую или через Всемирный таможенный союз.

#### Возврат

Все перечисленные меры важны, потому что как только предмет вывозится из страны, шансы на его возврат крайне малы. Тем не менее, многие страны, когда узнают, что важная культурная ценность была незаконно вывезена из страны, обращаются к властям иностранных государств с просьбой об оказании помощи в возврате ценности и наказании преступников.

Это убеждает торговцев или коллекционеров культурными ценностями, привезенными из другой страны, убедиться, что происхождение ценности





#### **Международное сотрудничество**

Международное сотрудничество можно установить через использование баз данных, таких как Регистр утерянных художественных ценностей или Инвельюбл/Трейс (оба базируются в Великобритании). В торговле художественными ценностями вошло в правило при любой крупной покупке обращаться к базе данных, чтобы убедиться, что предмет покупки не зарегистрирован как похищенный. Каталоги крупных аукционных домов также сверяются с базой данных и иногда обнаруживают похищенные культурные ценности. Издание IFAR Bulletins (США) публикует объявления о похищенных ценностях. ЮНЕСКО и ИКОМ могут также давать уведомления об отдельных экспонатах или общих критических ситуациях (таких как массивные потери ценностей в Афганистане, Камбодже и Ираке), когда многие тысячи экспонатов были похищены мародерами. Чем шире огласка, тем сложнее торговцу или покупателю утверждать, что не знали о том, что ценности были украдены.

является законным, и не подвергнуться риску получения претензий и судебного преследования, которые могут привести к конфискации предмета без компенсации, а также запятнать репутацию.

#### **Международные конвенции**

Существуют определенные международные договора, которые предназначены для оказания помощи в поиске и возврате культурных ценностей, вывезенных из страны. Они включают в себя следующие:

- Протокол 1954 г. к Гаагской конвенции о защите культурных ценностей в случае вооруженных конфликтов, 1954

- Конвенция ЮНЕСКО о способах запрета и предотвращения незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности, 1970

- Конвенция о взаимном административном содействии в предотвращении, расследовании и пресечении таможенных правонарушений, 1977 (Найробская конвенция), Приложение 11

- Конвенция Международного института унификации частного права об украденных или незаконно экспортированных культурных ценностях, 1995

- Конвенция о защите подводного наследия, 2001

Текст этих конвенций доступен на сайте [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=12025&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=-471.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12025&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html)

#### **Применение конвенций**

Эти конвенции применяются только в отношении стран, которые являются их участниками. Для того чтобы узнать, является ли ваша страна участницей конвенции, а также дату вступления в силу конвенции, посетите следующие сайты в Интернете:

- Конвенция 1954 г. и протоколы <http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=15391&language=E>

- Конвенция 1970 г. <http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13039&language=E>

- Конвенция 1977 г. и Приложение 11 <http://www.wcoomd.org/ie/En/Conventions/EG0005E1.PDF>

- Конвенция 1995 г. <http://www.unidroit.org/english/implement/i-95.htm>

- Конвенция 2001 г. <http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13520&language=E>

Некоторые государства применяют эти конвенции только к тем предметам, которые были незаконно перемещены после даты, когда оба государства стали участниками конвенции.

Более 80 государств являются участниками Гаагского Протокола 1954 г., хотя Великобритания и США его участниками не являются. Крупные страны коллекционирования и транзита культурных ценностей в Европе, такие как Франция, Германия, Нидерланды и Швейцария являются его участницами, поэтому он является очень ценным инструментом, если экспонат утерян во время или в результате гражданского или международного конфликта.

В настоящее время 104 государства являются участниками Конвенции 1970 г., включая США, Великобританию, Францию, Японию и Швейцарию. Швеция и Нидерланды объявили о своем намерении ее ратифицировать, а Германия изучает вопрос вступления. Все остальные страны Европы являются ее участницами, поэтому она охватывает большинство стран транзита и коллекционирования.

Более новая Конвенция Международного института унификации частного права была ратифицирована всего 22 странами, но она дополняет Конвенцию ЮНЕСКО и рекомендуется ЮНЕСКО. Она является важной, поскольку охватывает определенные вопросы, которые являются двусмысленными или вообще не упоминаются в более ранней конвенции. Она обеспечивает прямой доступ иностранным владельцам к правовой системе и процедурам страны, где расположен предмет собственности.

Найробская конвенция о таможенных правонарушениях в настоящее время имеет 50 стран участниц, из них 32 страны являются участницами Приложения XI, применяемого к культурным ценностям. К сожалению, эти документы пока не ратифицированы ни одной из крупных стран торговли и транзита.

Среди всех конвенций самой новой является Конвенция о защите подводного наследия 2001 г. Она включает особые положения для возврата предметов подводного наследия, которые никогда не были на сухопутной территории государства, а находились под водой на территории его юрисдикцией.



Позолоченный бронзовый колокол, первоначально бывший жертвенной утварью в Храме неба в Пекине, был похищен из храма британским офицером в 1901 г. Колокол относится к поздней эпохе династии Минг, его возраст составляет около 500 лет. Храм неба был впервые построен в 1420 г., одновременно с "Запретным городом". Во время Второй мировой войны потомок того британского офицера привез колокол в Индию и подарил его индийскому офицеру. 22 июля 1994 г. индийский офицер, ставший генералом Джош, вернул его китайскому генералу Чжану Ваньяню, когда его пригласили с визитом в Китай. В мае 1995 г. была проведена церемония возврата в Храме неба. В ней приняли участие делегаты китайского правительства, китайских вооруженных сил и посол Индии. В настоящее время колокол хранится в Храме неба.

Все вместе эти пять конвенций охватывают незаконное перемещение и возврат культурных ценностей в мирное время, во время конфликтов, обнаруженных на суше и под водой. Они являются важным орудием в борьбе с контрабандной торговлей.

**Возврат в случаях, когда конвенции неприменимы**  
Если ни одна из стран не является участницей конвенции, или ее участницей является только одна страна, то правила конвенции будут неприменимы. В таких случаях первым шагом станет ведение переговоров между организациями или физическими лицами, например, между музеем и частным коллекционером или между двумя музеями. Если такие переговоры окажутся безуспешными, то можно вести их на уровне двух правительств.

#### **Судебные процессы**

Хотя многие страны смогли вернуть себе незаконно вывезенные ценности через судебные процессы, такие действия очень дорогостоящи. Действия Новой Зеландии в Соединенном Королевстве по возврату резных деревянных панелей народа маори, вывоз которых запрещен, были безуспешными и обошлись в 200.000 фунтов стерлингов в 1983 г.. А действия Индии по возврату бронзовой статуи из нелегальных раскопок в Сива Натараджа в 1988 г., хотя увенчались успехом, но стоили не менее 100.000 фунтов стерлингов. Но эти расходы были, в конце концов, взысканы с покупателя. Это является одной из причин, почему нужно прилагать максимальные усилия для работы через конвенции.

Правительство также должно учитывать время, которое тратят его эксперты и чиновники. Они могут годами заниматься подготовкой судебных исков и совершать зарубежные командировки для представления доказательств. Такое время и расходы увеличиваются, когда судебный процесс идет между значительно разными правовыми системами, то есть между системами кодифицированного права (обычно

Римского права) и обычного права (обычно англосаксонского права), и когда язык судебных слушаний и социальный контекст являются незнакомыми. Каждая правовая система имеет собственные правила в отношении сущности, ведения судебного заседания и свидетельских показаний, поэтому в другой стране необходимо привлекать местного юриста.

#### **Межправительственный комитет ЮНЕСКО**

Когда двусторонние межгосударственные переговоры неудачны, в дело может вступить Межправительственный комитет ЮНЕСКО по возврату культурных ценностей в страны их происхождения или их реституции в случае незаконного присвоения, созданный в 1978 г. Этот комитет имеет полномочия, если запрашивающая и запрашиваемая страны являются членами ЮНЕСКО (в настоящее время только Сингапур не является членом ЮНЕСКО). Устав и основные задачи этого комитета доступны на сайте: [http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html\\_eng/statutese.pdf](http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html_eng/statutese.pdf)

Существует специальная форма для направления запроса на возврат культурных ценностей и руководство по ее заполнению. Эту форму можно получить по следующему адресу:

Отдел международных стандартов  
Отделение культурного наследия  
Юнеско  
7 place Fontenoy  
Париж 75032  
(e-mail: [ins@culture.unesco.org](mailto:ins@culture.unesco.org) )

Формы должны быть заполнены как минимум за шесть месяцев до следующего регулярного заседания комитета, и должны содержать информацию об обстоятельствах потери, состоянии предмета, его полное описание и историю. Затем запрашиваемая страна заполняет свод информации о предмете и его состоянии, а также об истории его приобретения. После этого запрос рассматривается комитетом, который представляет рекомендации по

урегулированию спора. Комитет не может принимать решений, а выступает в качестве посредника между сторонами. Обычно комитет заседает один раз в два года в северном полушарии весной (примерно через 6 месяцев после генеральной конференции).

#### **Заключение**

Незаконная торговля является исключительно сложной проблемой, которую необходимо решать комплексно. Персонал музея играет ключевую роль в качестве хранителей национального наследия. Они могут проводить обучение и предоставлять информацию для того, чтобы местные жители и сотрудники таможни, полиции и административных служб признали значение предметов наследия, могли идентифицировать их и принять участие в борьбе с незаконной торговлей. Каждый музей должен иметь план по обеспечению безопасности, адекватные и надлежащим образом охраняемые учетные документы и тесные рабочие отношения с другими службами, помогающими музею предотвращать и раскрывать преступления в отношении культурных ценностей и возвращать похищенные экспонаты. Эти задачи необходимо выполнять на постоянной основе, а регулярные учебные и информационные занятия должны стать частью ежегодной деятельности каждого музея.

#### **Контрольная анкета**

Для персонала музея, государственных чиновников, работающих с международными конвенциями и поддерживающими связь с органами полиции и таможни

1. Является ли ваша страна участником каждой из четырех основных международных конвенций, перечисленных выше?
2. Если нет, то выясните, почему и постарайтесь решить проблему и сделать вашу страну участницей конвенций.
3. Участвовала ли ваша страна в работе Межправительственного комитета?
4. Если нет, установите причину и выйдите с предложением об активной программе участия и/или подаче заявки на членство в комитете.
5. Знакомы ли работники таможни с основными типами важных культурных ценностей вашей страны, чтобы их изымать при попытке вывоза из страны?
6. Предпринимала ли ваша таможенная служба какие-либо действия по сотрудничеству с иностранными таможнями по возврату культурных ценностей?
7. Знакомы ли соответствующие работник таможни с 4 конвенциями, и знают ли они, с кем связаться в иностранных таможенных службах крупных стран для возврата культурных ценностей, незаконно вывезенных из вашей страны?
8. Знают ли работники полиции соответствующие контакты в головном офисе Интерпола в Лионе? Знакомы ли они с особыми формами запросов в отношении культурных ценностей?
9. Сообщали ли они когда-либо об утрате важных культурных ценностей в Интерпол?
10. Как можно усовершенствовать сотрудничество между полицией, таможней и службами музея?

## Краткие пояснения некоторых основных терминов, используемых в данной книге (*Просьба также обратиться к Глоссарию Кодекса музейной этики ИКОМ*)

**Анализ:** Мониторинг или оценка степени, в которой программа или организация выполнила свои цели и задачи.

**Анализ риска:** Процесс, в ходе которого руководство музея определяет частоту и серьезность опасностей, угрожающих музею (его работникам, посетителям, движимому и недвижимому имуществу и репутации). Результатом анализа риска является оценка каждого из рисков по пятибалльной шкале: (а) незначительный; (b) низкий; (с) средний; (d) высокий, и (е) катастрофический.

**Аудит:** (а) Процесс проверки счетов, файлов и бухгалтерских документов организации для обеспечения соответствия налоговому законодательству. (b) Изучение финансовых записей в соответствии с процедурами, установленными для подтверждения действительности и точности финансовых документов.

**Безкислотный:** Водородный показатель (при определении кислотности), равный 7.0 (нейтральный) или выше (щелочной) в веществе является требованием для архивных материалов хранения и содержания экспонатов, поскольку кислота ослабляет целлюлозу в бумаге, ткани и картоне. Кислота также ослабляет белковый материал.

**Безопасность:** Контролируемый доступ к помещениям для публики, персонала и исследователей для ограничения возможностей кражи и разрушения коллекций.

**Безопасность музея:** Непосредственное состояние музея для выполнения одной из его основных задач, а именно задачи защиты персонала, посетителей, коллекций, другого движимого и недвижимого имущества и репутации.

**Благотворительная организация:** В некоторых странах этот термин используется для описания некоммерческих организаций.

**Брэнд:** Имя, термин, знак, символ или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров и услуг одного продавца или группы продавцов и для их отличия от конкурентов (Американская ассоциация маркетинга). В практическом смысле брэнд является названием, логотипом или символом продукта или услуги, включая музей.

**Взятие во временное пользование:** Принятие музеем во временное пользование артефакта или коллекции от другого музея, учреждения или физического лица без перехода прав собственности.

**Вклад (дотация):** Перевод денег или имущества без ожидания материальной выгоды.

**Грант:** (а) Финансовая помощь, позволяющая выполнить проект или программу на основе одобренной программы, предложения и бюджета, (b) Дар или дотация, полученная для лимитированных, или неограниченных целей.

**Дебиторская задолженность:** Деньги, подлежащие выплате организации за оказанные услуги, дотации или обещанные сборы, выделенные субсидии, кредиты или авансы работникам (за которые еще не отчитались), подлежащие выплате, но еще не выплаченные.

**Делопроизводство:** Разработка и применение системы для сбора управленческой и программной информации.

**Денежный фонд:** Учетная единица, созданная для отчета за ресурсы, использованные для конкретной деятельности или целей в соответствии с особыми правилами, запретами или ограничениями. Группа фондов представляет собой группу фондов схожего характера; например, оборотные фонды, фонды пожертвований, лимитированные фонды и основные фонды. Использование лимитированных фондов ограничивается донором конкретными целями, в отличие от фондов, которые организация может использовать в любых целях по своему усмотрению с учетом поставленных задач.

**Деятельность по получению дохода:** Деятельность, направленная на получение финансовой выгоды или дохода на пользу учреждения.

**Дизайнер выставки:** Профессионально подготовленный специалист, который создает формы и решения по конструкциям или пространствам, используемым выставкой. Лицо, которое изобретает и подготавливает полезный, красочный и художественный дизайн.

**Документация:** Все бумаги и прочие физические записи и электронные базы информации в отношении предмета или коллекции; этот термин также используется для процесса создания записей о каждом предмете коллекции.

**Должностная инструкция:** Документ, анализирующий и описывающий основные особенности каждой должности в музее, включая ее цель, условия найма, основные задачи и основные обязанности. Они являются важными для найма нового персонала и для повседневного управления существующим персоналом.

**Допуск (в контексте управления коллекциями, безопасности и т.д.):** Процесс контролирования, кто входит или выходит из охраняемых зон хранения и изучения коллекций, когда они могут входить или выходить, куда они могут пойти, и что они могут делать внутри.

**Допуск (в контексте обслуживания посетителей, маркетинга и т.д.):** Предоставление обычному посетителю или специалисту возможности использования экспонатов, условий и услуг музея, его учебных коллекций, а также возможностей встречи с персоналом. Это также предусматривает доступ на соответствующем интеллектуальном уровне, свободном от социальных и культурных предубеждений.

**Допустимый риск:** Риск, чья частота и степень не могут нанести серьезного ущерба организации (например, повреждение предмета, являющегося частью коллекции, ущерб здоровью и т.д.). Уровень допустимости, т.е. степень допустимого ущерба, определяется самой организацией на основе моральных критериев, а также законов и правил страны.

**Достаточное правооснование:** Неоспоримое право собственности, подкрепленное документированной историей происхождения предмета с момента его открытия или создания.

**Друзья музея:** Физические лица и организации, которые в правовом отношении независимы от самого музея, но которые оказывают ему поддержку путем предоставления времени, и/или денег для содействия музею в достижении его честолюбивых целей.

**Ежегодный отчет:** Годовой отчет, обычно фокусирующийся на финансовых и организационных вопросах, составляемый и издаваемый руководством организации.

**Заинтересованные стороны:** Различные группы общественности и другие лица, имеющие правовую, финансовую или моральную заинтересованность в деятельности музея, его ответственности и работе: все люди, на которых напрямую или косвенно оказывают влияние на действия музея, включая сотрудников, правительственных чиновников, местную или национальную общественность, исследователей, других музейных работников, а также посетителей.

**Значимость бренда:** Значимость бренда является добавочной стоимостью продукта. Бренд может иметь огромную ценность для производителя или провайдера услуг. Потребители или публика могут придавать бренду положительную или отрицательную ценность.

**Изучение посетителей:** Методика исследования рынка, направленная на сбор информации о посетителях, их мнениях и впечатлениях о музее, его выставках, экспозициях и услугах.

**Инвентаризация:** Физическая проверка, постатейный перечень экспонатов музея, находящихся в его владении. Термины инвентарный контроль и контроль месторасположения используются для описания систем управления коллекциями и административно-хозяйственной ревизии, при помощи которых проводятся регулярные проверки каждого экспоната или

**Инвентаризация (также внесение в каталог):** Формальное включение предмета в коллекцию и его учет в имуществе музея, что обычно подразумевает передачу прав собственности.

**Каталогизация:** Отнесение предмета в созданную систему классификации и составление записи, содержащей такие данные, как идентификация, происхождение, инвентарный и каталожный номера и расположение предмета в хранилище.

**Коллективная работа:** Согласованные усилия и действия между несколькими отдельными лицами, каждое из которых играет свою роль.

**Коллекционирование:** Отбор предметов, имеющих некоторую значительную общность.

**Компьютеризация:** Процесс перевода рукописных записей любого типа (особенно каталогов коллекций, финансовых, личных и маркетинговых записей) в память компьютера и базу данных.

**Консерватор-реставратор:** Квалифицированные музейные или независимые сотрудники, способные осуществить технический осмотр, сохранение, консервацию и реставрацию культурных ценностей.

**Консультативный совет (или комитет):** (а) Группа руководителей со специальной квалификацией, ответственная за предоставление рекомендаций и советов организациям общественного служения. (б) Группа отдельных лиц, обычно хорошо известных, влиятельных или выдающихся, чья общественная поддержка и одобрение добавляют авторитет.

**Консультант:** Лицо, оказывающее услуги организации (обычно за вознаграждение) в должности, отличной от «штатного сотрудника».

**Контракт:** Соглашение, могущее быть принудительно исполненным по закону.

**Контекст:** Микро- и макросреда археологической находки и

конкретное пространственное расположение предметов по отношению друг к другу и их физическому окружению, которые позволяют научно установить датировку, особенно по культурному слою.

**Конфликт интересов:** Наличие личных или частных интересов, которые вызывают столкновение принципов в рабочей ситуации, ограничивая объективность принятия решения.

**Кража:** Взятие имущества с намерением его изъятия у владельца.

**Кредиторская задолженность:** Долг или обязательства перед поставщиками или продавцами за приобретенные товары и оказанные услуги.

**Культурное наследие:** ЮНЕСКО определяет культурное наследие как "общее воодушевление людей ценностями, действиями, работами, учреждениями, памятниками и историческими местами". В рамках такого определения ЮНЕСКО, в частности, признает:

**Материальное культурное наследие:** включает археологические и другие культурные памятники, монументы, архитектурные ансамбли и исторические достопримечательности, культурные ландшафты, природные священные места, подводное культурно наследие, музеи, движимое культурное наследие в виде произведений искусства, экспонатов и коллекций искусства, историю и науку, ремесло, документы, цифровое и кинематографическое наследие.

**Людские ресурсы:** Весь фактический и потенциальный персонал и волонтеры, которые могут быть в наличии для оказания помощи музею в выполнении его задач. Этот термин, в отличие от старого термина "персонал", подчеркивает, что рабочая сила является одним из самых ценных (и обычно одним из наиболее дорогостоящих) ресурсов музея, и поэтому рабочей силой необходимо управлять эффективно, как и другими основными ресурсами, такими как коллекции и здания.

**Люкс (аббревиатура: лк):** Метрическая единица (СИ) интенсивности освещения: 1 люкс равен 1 люмен на 1 кв. м. Для экспонирования коллекционного предмета или произведения искусства регистрируется интенсивность освещения в люкс, помноженная на время освещения в часах. Долговременное экспонирование может выражаться в мега-люкс часах: один миллион люкс часов (Млк/ч).

**Маркетинг:** Процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для инициирования процессов обмена, которые удовлетворят цели отдельных лиц и организаций.

**Минимальный стандарт:** Стандарт, к которому все музеи и музейные сотрудники должны стремиться. Некоторые страны имеют свои утвержденные минимальные стандарты.

**Музей:** См. Кодекс музейной этики ИКОМ, Приложение 1.

**Музейный профессиональный работник:** См. Кодекс музейной этики ИКОМ, Приложение 1.

**На вечные времена:** Дословно означает продолжающийся вечно. Этот термин используется в отношении хранения экспонатов и документов музеем в течение всей продолжительности жизни экспоната.

**Незаконный экспорт:** вывоз из страны с нарушением закона.

**Некоммерческие организации:** Юридически основанное учреждение - корпоративное или неинкорпорированное, доход которого (включая избыток или прибыль) используется только для выгоды данного учреждения и его деятельности. Термин "бесприбыльная организация" имеет такое же значение.

**Нелегальные раскопки:** Нелицензированные или иные незаконные раскопки и уничтожение захороненных древних ценностей или иных предметов культурного наследия.

**Нематериальное культурное наследие:** включает устные предания, языки, праздничные события, обряды и верования, музыку и песни, исполнительское искусство, традиционную медицину, литературу, кулинарные традиции, традиционные виды спорта и игры.

**Определение рынка:** Усилия организации по установлению и определению тех сегментов рынка, которые она должна охватывать своей деятельностью, услугами и продуктами.

**Организационное развитие:** Процесс анализа формальных и неформальных структур музея, определения проблем и потребностей и разработки последовательного плана для внесения надлежащих и целесообразных изменений в структуры для повышения общей эффективности оказания услуг музеем или эффективности одной из его программ.

**Организационная структура и инфраструктура:** Определение отношений, ролей, обязанностей и полномочий в рамках организации.

**Отвлеченные средства:** Средства, отложенные для конкретных целей управляющим органом.

**Относительная влажность (аббревиатура: RH или rh):** Количество паров (газов) влаги в воздухе, выраженное в процентах максимально возможных при заданной температуре. Она обычно выражается в процентах уровня влажности насыщенного воздуха при заданной температуре.

- Отчет о состоянии:** Точное, письменное описание и фотографическая фиксация предмета или документирование состояния сохранности в определенный момент времени, обновляемое каждый раз, когда коллекционный предмет участвует в какой-либо деятельности, такой как передача во временное пользование или экспонирование. Помогает в разработке технического задания для консервации.
- Оформление:** Изготовление форм и цветовых решений для использования или украшения.
- Оценка (управление коллекциями):** Аутентификация и оценка предмета или образца. В некоторых странах термин употребляется для независимой оценки предложенного подарка с целью налоговых выгод.
- Оценка (управление персоналом):** Периодическая оценка, обычно ежегодная, отдельного сотрудника старшим представителем работодателя, который изучает результаты проделанной работы и будущие обязанности, необходимость в повышении квалификации и другие потребности.
- Передача во временное пользование:** Передача музеем во временное пользование артефакта или коллекции другому музею, учреждению или физическому лицу без перехода прав собственности.
- Персональная спецификация:** Она разрабатывается на основе должностных инструкций и определяет квалификации, навыки и опыт, необходимые для исполнения служебных обязанностей на уровне требуемого стандарта.
- Пилотный проект:** Первоначальный проект, разработанный и финансируемый в качестве модели для аналогичных проектов, преследующих те же цели, в других областях.
- План выставки:** Письменное описание этапов реализации выставочного проекта.
- План действий в чрезвычайных ситуациях:** Документ, содержащий письменное изложение мер и процедур, используемых в случае аварии или чрезвычайной ситуации, т.е. краткое изложение плановых, методологических и информационных документов, используемых для принятия решений, управления и координации в таких ситуациях.
- Планирование:** Разработка методов достижения цели. Детальное изложение программы действий для достижения поставленной цели, позволяющее организовать согласованные и общие работы.
- Политика в области безопасности:** Документ, в котором определяется на основе анализа риска требуемый уровень безопасности музея (допустимый уровень отдельных рисков).
- Политика в области управления коллекцией:** Всестороннее письменное заявление, в котором описывается, что, зачем и как коллекционирует музей. Это официальный документ, в котором четко изложены профессиональные стандарты отдельного музея в отношении коллекционирования и хранения коллекций.
- Посетитель - фактический, потенциальный и виртуальный:** Фактические посетители представляют собой нынешнюю аудиторию музея, потенциальные посетители – это жители местного сообщества или региона, которых музей хочет привлечь в будущем, а виртуальные посетители – это те, кто пользуется информацией музея и другими ресурсами через Интернет, обычно через веб-сайты, интерактивные базы данных музейных коллекций.
- Правовой титул:** Законное право на владение собственностью в данной стране. В некоторых странах это может быть дарованным правом, недостаточным при осуществлении проверки.
- Превентивная консервация:** Меры по сохранению коллекций в стабильном состоянии посредством профилактического обслуживания, обследования состояния, контроля за состоянием окружающей среды и борьбы с вредителями (в противоположность процессам физического вмешательства, например, реставрации).
- Привлечение сотрудника:** Процесс, посредством которого люди устанавливают повышенный контроль над своей работой для совершенствования эффективности их организации.
- Приобретения:** Дополнение к музейным коллекциям путем дотаций, наследства, покупки, полевого коллекционирования или обмена.
- Природное наследие:** ЮНЕСКО определяет природное наследие, как природные феномены, состоящие из физических и биологических формаций или групп таких формаций, геологических и физиографических формаций, которые составляют среду обитания исчезающих видов животных и растений, имеют исключительную общемировую ценность с эстетической и научной точек зрения, а также с точки зрения их сохранения, в том числе природные зоны или четко разграниченные естественные арсалы, имеющие исключительную общемировую ценность с точки зрения науки, консервации или естественной красоты.
- Проверка:** Требование, чтобы были предприняты все усилия для установления фактов дела, прежде чем подавать иск, в частности, путем идентификации источника и истории экспоната, предложенного для приобретения или использования до его приобретения.



**Программное заявление:** Краткое заявление, в котором излагаются причины существования музея, и в котором обычно указано: кто мы такие, что мы делаем, для кого мы это делаем и почему.

**Проект выставки:** Письменное и нарисованное описание предлагаемой выставки.

**Происхождение:** Полная история предмета и владение им с момента его открытия или создания вплоть до сегодняшнего дня, по которым определяются его аутентичность и право собственности.

**Пропаганда:** Инвестиции в установление долгосрочных связей с нынешними и потенциальными пользователями музея. Наличие группы лояльных посетителей и помогающего местного сообщества могут стать для политиков, бизнесменов и прессы убедительным доказательством того, что музей является успешной организацией, которая достойна инвестиций.

**Профицит или дефицит бюджета:** Разница между доходами и расходами бюджета.

**Прямой маркетинг:** Усилия по продвижению продукта, направленные на определенную группу или даже определенных лиц. Тогда как реклама и связь с общественностью охватывают широкую аудиторию и являются неконтролируемыми, прямой маркетинг контролируем и направлен на определенные цели.

**Прямые издержки:** Расходы, непосредственно связанные с программой, проектом или мероприятием.

**Работник по найму:** Лицо, исполняющее свои обязанности за вознаграждение, и чьи условия работы устанавливаются работодателем. Все, кто работает в музее, с полным или неполным рабочим днем.

**Разработка политики:** Разработка и распространение руководящих принципов, необходимых для координации и осуществления деятельности во всем музее для достижения общих целей и задач.

**Расходуемые средства:** Средства, имеющиеся в наличии для финансирования программ и услуг музея. Эта часть остатка средств, которая еще не израсходована на основные средства и имеется в наличии для использования для погашения обязательств.

**Расходы:** Фактическое расходование денег, отличное от бюджета или распределенных средств. В большинстве стран и системах учета расходы обычно делятся на капитальные расходы: деньги, израсходованные на постоянные или долгосрочные активы, например, для покупки, строительства, модернизации или реабилитации

физических сооружений или оборудования, и на текущие затраты: все прочие текущие расходы, такие как зарплата персоналу, издержки по эксплуатации зданий и текущего ремонту, налоги, транспорт, расходы по проведению выставок и демонстрации коллекций.

**Риск (коллекциям):** Степень опасности потери коллекций, полной и катастрофической или постепенной и кумулятивной, по любой причине, естественной или вызванной человеком, случайной или умышленной. Риск может определяться как результат вероятности и последствий инцидента, т.е. Риск = Вероятность x Последствия.

**Руководящие принципы:** Заявление или документы, которые уточняют правила. Они могут меняться руководством в соответствии с развитием ситуации. Не имеют силы закона.

**Связь с общественностью:** Инициирование и поддержание связи и взаимодействия с широкой публикой и с отдельными организациями. Заранее подготовленные, запланированные и регулярные усилия по установлению и поддержанию взаимопонимания между организацией и широкой общественностью.

**Сделки:** Покупка и продажа экспонатов с целью получения дохода сотрудником или учреждением.

**Сегментация рынка:** Разделение рынка, например, на географические и/или демографические сегменты для упорядочения сфер рынка, в которых музей имеет оптимальные возможности. Эти сегменты затем могут быть выбраны в качестве целевых групп.

**Система безопасности музея:** Все технические средства и организационные меры, направленные на обеспечение требуемого уровня безопасности.

**Совет директоров или совет попечителей:** Два или более физических лица, служащих в качестве управляющего органа организации.

**Составление бюджета:** Процесс распределения доходов и определения расходов существующих или потенциальных финансовых ресурсов в течение заданного периода времени. Бюджет разрабатывается при завершении процесса планирования, в котором устанавливаются приоритеты распределения ограниченных финансовых ресурсов для выполнения заявленных целей музея.

**Сохранение (коллекций):** Снижение всех настоящих и будущих потерь коллекций.

**Специальные события:** Мероприятия, призванные привлечь внимание к музею или мобилизовать денежные средства, например, приемы на выставке, дни открытых дверей и банкеты.

- Списание:** Безвозвратное удаление предмета или коллекции из активов и записей музея.
- SWOT-анализ:** Анализ общего состояния музея с точки зрения самой организации и внешней среды. Внутренние факторы анализируются с точки зрения Сильных и Слабых сторон, а внешние факторы – с точки зрения Возможностей и Опасностей.- поэтому этот метод называется SWOT-анализ. В русском языке используется англоязычная аббревиатура.
- Страхование:** Страховая защита по контракту, когда одна сторона (обычно страховая компания, но в некоторых случаях правительство) обязуется обезопасить или гарантировать возмещение убытков другой стороне в результате определенных рисков.
- Стратегический план защиты музея:** Включает в себя все запланированные мероприятия, направленные на защиту организации от различных типов рисков (обеспечение безопасности музея) на требуемом уровне и с четко определенными приоритетами.
- Траст-агент:** Отношение лица к музею, когда это лицо обязано осуществлять права и полномочия добросовестно на благо музея.
- Управление безопасностью:** Все инструменты управления, меры и процедуры, оказывающие влияние на уровень безопасности учреждения.
- Управляющий выставкой:** Лицо, ответственное за координацию исполнения проекта выставки.
- Управление информацией:** Процесс управления многими различными типами собранной, хранимой и используемой информации музеем, включая документацию коллекций и консервации, полевых работ и прочих исследовательских записей.
- Управление коллекциями:** Управление и уход за коллекциями с целью обеспечения их долговременной безопасности. Включает вопросы консервации, доступа и использования, инвентаризации и учета, а также управление общим содержанием коллекций относительно задач и целей музея.
- Управление сооружениями:** Руководство и контроль административно-хозяйственной работой, техобслуживанием и конструкциями музея; может также включать содействие строительным работам, использованию площадей или безопасности.
- Управляющий орган:** ИКОМ определяет управляющий орган как “лица или учреждения, определенные в действующем законодательстве музея как ответственные за его работу, стратегическое развитие и финансирование”. Это термин также используется для любого аналогичного совета или правления, учреждаемого в соответствии с правовыми процедурами или соглашениями, не требующими применения законодательства.
- Учет:** Индивидуальная запись для каждой категории имущества, обязательств, остатка средств, расходов или доходов.
- Финансовое планирование:** Систематический процесс оценки и согласования потребностей организации в денежных средствах, а также фактических или потенциальных денежных ресурсов.
- Фонд:** Деньги, которые не расходуются, а удерживаются для инвестиций, с имеющимися доходами для программных мероприятий, либо в рамках правил, или в связи с ограничениями со стороны донора. Основная сумма хранится в неприкосновенности, и расходуеться только доходная часть.
- Формула маркетинга:** Этот термин означает все инструменты маркетинга, которые использует музей для достижения целей маркетинга. Распространенный способ упорядочения формулы маркетинга основан на концепции И.Дж. Маккарти “4 П маркетинга”: продукт, плата (цена), продвижение, продажа (место). “4 П” подчеркивает, что весь процесс – от создания продукта до его продвижения – является маркетингом.
- Хранение коллекций:** Целостный подход к сохранению и консервации коллекций, охватывающий все аспекты работы музея, от мест хранения и использования коллекций до базовых стратегий и практических принципов, а также обучения и подготовки персонала; хранение коллекций является обязанностью всех работников.
- Целевая аудитория:** Группа, на которую рассчитана выставка или экспозиция.
- Целевой рынок:** Та часть всего рынка, которая выбрана организацией в качестве объекта своего маркетинга, сбыта и других усилий.
- Целевые группы:** Это группы из 5-9 человек, отобранные из широкой публики, которых заранее пригласили, чтобы обменяться мнениями и обсудить вопросы развития. Они все чаще используются при маркетинговых исследованиях и обследованиях посетителей.
- Web:** Популярная аббревиатура для всемирной паутины – системы информации и коммуникации в Интернете.

## Ссылки и дополнительная информация

- Ambrose, T. & Paine, C., 1993. *Museum Basics* (London: ICOM in conjunction with Routledge).
- American Association of Museums, 1984. *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance, and Documentation*. (Washington: AAM)
- American Association of Museums (2001). *Museum Visitor Services Manual*. (Washington: AAM).
- Anderson, G. (Editor), 2004. *Reinventing the Museum: Historical & Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. (California: AltaMira Press).
- Appelbaum, B., 1991. *Guide to the Environmental Protection of Collections*. (Madison, Conn.: South View Press). (Out of print)
- Ashby, H., McKenna, G. and Stiff, M., 2001. *SPECTRUM knowledge: standards for cultural information management*. (Cambridge: mda.).
- ASHRAE 2003. Museums Libraries and Archives: Chapter A21 in ASHRAE, 2003. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition*. (Atlanta: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers).
- Askerud, P. & Clement, E. (Editors), 1977. *Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention*. (Paris: UNESCO).
- Bachmann, K., 1992. *Conservation Concerns*. (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- Bahgli, S.-A., Boylan, P.J. & Herreman, Y., 1998. *History of ICOM (1946-1996)*. (Paris: ICOM)
- Bauer, D. G., 1995. *The «How To» Grants Manual*, (Third Edition), (Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press).
- Belcher, M., (editor), 1991. *Exhibitions (1991)* (London: Leicester University Press)
- Blazek, J., 1996. *Financial Planning for Nonprofit Organizations*. (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.)
- Brodie, N. & Tubb, K.W., 2002. (Editors) *Illicit Antiquities. The theft of culture and the extinction of archaeology*. (London: Routledge).
- Brokerhof, A. 2002. Solarisation: A cheap but effective method to disinfect museum objects pp. 15 - 20 in ICOM-CC, 2002. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22-27 September 2002*. James and James: London.
- Briininghaus-Knubel, C., 1993. Museum educator: the audience's advocate. *Museum International* (UNESCO) vol. 180, No.4.
- Buck, R.A. and Gilmore, J. A., (Editors.), 1998. *The new museum registration methods*. (4th edition). (Washington: American Association of Museums). Burcaw, E.G., 1997. *Introduction to Museum Work* (1997). (Third Edition) (London: Altamira Press).
- Burke, R. & Liston D., (Editors). 1992. *Museum Security & Protection: A Handbook for Cultural Institutions*. (London: ICOM in association with Routledge).
- CIE., 2004. *Control of Damage to Museum Objects by Optical Radiation Publication. CIE 157:2004*. (Vienna: International Commission On Illumination).
- Collins, Z.W., (editor.), 1981. *Museums Adults and the Humanities. A Guide for Educational Planning*. (Washington: American Association of Museums).
- Davies, S., 1996. *MGC Guidelines for Good Practice: Producing a Forward Plan*. (London: Museums & Galleries Commission).
- Dodd, J. & Sandell, R., 1998. *Building Bridges: Guidance for museums and galleries on developing new audiences*. (London: Museums and Galleries Commission).
- Dorge, V. & Jones, S. 1999. *Building an Emergency Plan. A Guide for Museums and Other Cultural Institutions*. (Los Angeles: Getty Conservation Institute).
- Durbin, G., 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. London: Museums & Galleries Commission).
- Edson, G. & Dean, D., 1994. *The Handbook for Museums*. (London & New York: Routledge).
- Fahy, A., (editor), 1995. *Collections Management: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
- Faulk, H.F. & Durkin, L.D., 1992. *The Museums Experience* (Washington: Whalesback Books).
- Garcia Blanco, A., 1999. *La Exposicion como medio de Comunicacion* (Madrid: Ediciones Akal).
- Genoways, H. & Ireland, L., 2003. *Museum Administration*, (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Giebenhausem, M. (Editor). 2003. *The Architecture of the Museum*. (Manchester: University Press).
- Giles, H. (and others), 1998. *Welcoming our visitors: How to plan successful special events*. (London: English Heritage).

- Goulding C., 2000. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 34, (16 March 2000), pp. 261-278.
- Graham, C., 1992. *Keep the Money Coming*. (Sarasota, FL: Pineapple Press). Hall, M., 1988). *On Display. A Design Grammar for Museum Exhibitions* (London: Lund Humphries).
- Hein, G.E., 1998. *Learning in the Museum*. (London: Routledge).
- Herreman, Y., (in press). *Museos. Introduccion a su teoria y practica*. (Mexico City: INAH/SEP).
- Hilbert, G.S. (Editor), 2000. *Vocabulary of Museum Security Terms. (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian)*. (Berlin, Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security - ICMS).
- Holm, S.A., 1998. Facts & Artefacts: How to document a museum collection. (2nd Edition). (Cambridge: mda).
- Holm, S.A., 2002. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections*. (2nd Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- Hooper-Greenhill, E., 1991. *Museum and Gallery Education*. (Leicester & New York: Leicester University Press).
- Hooper-Greenhill, E., 1992. *Museums and the Shaping of Knowledge*. (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., (Editor). (1994). *Museums and their Visitors* London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E., 1995. *Museums, Media, Message*. (London: Routledge). Hooper-Greenhill, E., 1999. *Educational Role of the Museum*. (London: Routledge).
- Hopkins, B. R., 2001. *Starting and Managing A Nonprofit Organization*. (Third Edition). (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.)
- International Committee of the Red Cross. 2002. *Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict* (Geneva: ICRC).
- International Council of Museums, 1994. *Museums, Civilisations and Development: Amman, April 1994*. (Paris: ICOM) (Arabic edition also available).
- International Council of Museums, 1996. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (English-French edition.) (Paris: ICOM). (Also available on-line at: <http://icom.museum/afri doc>)
- International Council of Museums, 1997. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (Arabic edition). (Tunis: ICOM-Arab)
- International Council of Museums, 2004. *ICOM Code of Ethics for Museums*. (Paris, ICOM).
- ICOM-CIDOC, 1995. *International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories*. (Paris: ICOM International Committee for Documentation - CIDOC). (Also available on-line at: <http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm>)
- Keene, S., 2002. *Managing Conservation in Museums* (2nd edition). (London: Butterworth-Heinemann).
- Keller, K., 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall).
- Knell, S.J., (editor), 1994. *Care of Collections: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
- Kingsley, H. et al., (editors), 2001. *Integrated Pest Management for Collections*. (London: English Heritage).
- Kotler, P. & Kotler, N., 1998. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Lancaster, G. & Reynolds, P., 2002. *Marketing Made Simple*. (Oxford: Elsevier Science).
- Lauffer, A., 1984. *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations* (New York: Macmillan).
- Lord, B. & Lord, G.D. 1997. *Manual of Museum Management*. (London: Stationary Office).
- Lord, B. & Lord, G.D., (Editors), 2001. *Manual of Museum Exhibitions*. (California: AltaMira Press).
- Lord, G. D. & Lord, B., (Editors), 2001. *The Manual of Museum Planning* (Second Edition) (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Malaro, M., 1998. *A Legal Primer on Managing Museum Collections* (2nd edition) (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- McLean, F., 1997. *Marketing the Museum* (London: Routledge).
- Michalski, S., 1997. The Lighting Decision. pp. 97 - 104 in Ottawa Textile Symposium, 1997. *Fabric of an Exhibition: An Interdisciplinary Approach*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Michalski, S., 2000. *Guidelines for humidity and temperature in Canadian archives. Technical Bulletin No. 23*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Moffatt, H., & Woollard, V., 2000. *Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice*. (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).

- Mohen, J-P., 1999. *Les sciences du patrimoine : identifier, conserver, restaurer*. (Paris: O. Jacob)
- Museum Documentation Association, 1997. *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. (Second Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- O'Keefe P.J., 1997. *Trade in Antiquities: Reducing Destruction and Theft* (Paris: UNESCO, London: Archetype; Paris, London).
- O'Keefe, P.J., 2000. *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on Illicit Traffic* (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2002. *Shipwrecked Heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on Underwater Cultural Heritage*. (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2004. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*. vol. 9, pp. 99-116.
- Pinniger, D. 2001. *Pest management in museums, archives and historic houses*. (London: Archetype Publications).
- Prott, L.V., 1997 *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995*. (Leicester: Institute of Art and Law).
- Raphael, T., (no date : ca.2000). *Exhibit conservation guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication*. (CD-ROM: Harper's Ferry, USA: US National Park Service).
- Reussner E.M., (2003). Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, (12 April 2003), pp. 95-108.
- Rose, C L. & de Torres, A.R., 1992. *Storage of Natural History Collections: Ideas and Practical Solutions*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Rose, C.L., Hawkes, C.A. & Genoways, H., 1995. *Storage of Natural History Collections: A Preventive Conservation Approach*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Runyard, S. & French, Y., 2000. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions*. (London: The Stationary Office).
- Screven, C., 1985. *Evaluacion de exposiciones en de Museos*. (Mexico City: Comite Nacional Mexicano).
- Section Francaise de l'IIC, 2001. *Preserver les objets de son patrimoine: precis de conservation preventive*. (Paris : Sprimont Mardaga).
- Shackley, M., 2001. *Managing Sacred Sites Service Provision and Visitor Experience* (London: Continuum).
- Strang, T. 2001. Principles of heat disinfestations. pp. 114 - 129 in Kingsley, H., 2001 (*q.v.*).
- Swarbrooke, J., 2001. *Development and Management of Visitor Attractions* (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Tetreault, J. 1999. *Coatings for Display and Storage in Museums. CCI Technical Bulletin, No. 21*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Tetreault, J. 2003. *Airborne Pollutants in Museums, Galleries, and Archives: Risk Assessment, Control Strategies, and Preservation Management*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute, Ottawa).
- Thomson, G. 1986. *The Museum Environment*. (2nd edition). (Oxford: Butterworths-Heinemann). London.
- Thompson, J.M.A. (editor), 1992. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. (Second Edition). (Oxford: Butterworth).
- Thornes, R. (1999). *Introduction to Object ID. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities*. (Santa Monica, CA.: Getty Information Institute; Oxford: OUP).
- Total, 2003. *Sharing our energies — Corporate Social Responsibility Report*. (Paris: Total).
- Velarde, G., 1989. *Designing Exhibitions. The Principles and process of Contemporary Show Space Design*. (New York: Watson-Guptill Publications). Verhaar J. & Han, M., 1989. *Project Model Exhibitions* (Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten).
- Waidacher, Friedrich, 1999. *Handbuch der Allgemeinen Museologie*, (Vienna: Bohlau).
- Waller, R 2003. Cultural property risk analysis model : development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. *Goteborg studies in conservation #13*. Goteborg University, Goteborg.
- Weschenfelder, K. & Zacharias, W. 1992. *Handbuch Museumspraxis/Jagogik: Orientierungen und Methoden fur die Praxis*. (3rd revised edition). Diisseldorf.
- Wilson, L-A. & Boyle, E., 2004. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 5 (1 May 2004), pp. 299-308.
- Wolf, T., 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. (New York: Simon & Schuster).

**Веб-сайты с практической информацией и руководством (сгруппированы по темам)**  
**Международные организации и общая информация**  
**Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО): Домашняя страница отдела культуры:**  
<http://www.unesco.org/culture/> Эта страница имеет ссылки на

тысячи ценных ресурсов информации, охватывающих всю работу отдела культуры ЮНЕСКО, которая организована в соответствии с основными культурными программами ЮНЕСКО, включая следующие: всемирное наследие, материальное наследие, нематериальное наследие, культурное разнообразие, нормативные акты (т.е. договора и другие правовые средства), межкультурный диалог, культура и развитие, культурные индустрии, искусство и творчество, авторское право, музеи, культурный туризм.

**Международный совет музеев (ИКОМ):** Обширный веб-сайт с широким диапазоном ресурсов, которые содержат ссылки на все свои специальные международные комитеты и сотрудничающие организации, число которые превышает 30: <http://icom.museum/>

**Международный совет по охране памятников и исторических мест (ICOMOS):** <http://www.icomos.org/>

**Международный комитет “Голубого щита” (ICBS)/ Comite International du Bouclier Bleu (CIBB):** <http://www.ifla.org/blueshield/> ICBS является постоянным совместным комитетом по обеспечению готовности и мерам реагирования на чрезвычайные ситуации четырех профессиональных международных организаций, связанных с ЮНЕСКО: Международного совета по архивам (ИСА), Международной федерации библиотечных ассоциаций (МФБА), Международного совета по охране памятников и исторических мест (МСОПИ) и Международного совета музеев (ИКОМ). Он работает в тесной связи с ЮНЕСКО и другими агентствами и получил особое признание в соответствии со 2-м протоколом 1999 г. к Гаагской конвенции по защите культурных ценностей в случае вооруженных конфликтов 1954 г.

**Международный центр по изучению сохранения и реставрации культурной собственности (ICCRROM):** <http://www.iccrom.org/> Межправительственная организация, учрежденная в Риме в 1959 г., с мировым мандатом по развитию консервации всех типов культурной собственности, движимой и недвижимой. Она в настоящее время охватывает более 100 государств участников и стремится к совершенствованию качества работ по консервации, а также повышению осведомленности о важности сохранения культурного наследия. Через ее веб-сайт можно получить доступ ко многим ресурсам, включая базы данных курсов обучения в области консервации и библиотечного дела ICCROM, доклады экспертов и другие публикации.

*Рекомендации в области инвентаризации и документации:*  
**Инициатива метаданных Дублинского ядра (2004):** <http://www.dublincore.org/>

**Международный совет музеев. Международный комитет по документации (CIDOC) (1993).** *Регистрация шаг за шагом: когда экспонат попадает в музей. Таблица данных 1 CIDOC.* Версии на английском, французском и других языках. Рабочая группа по услугам CIDOC. Международный совет музеев <http://www.cidoc.icom.org/fact1.htm>

**Международный совет музеев. Международный комитет по документации (CIDOC) (1994).** *Классификация и маркировка экспонатов. Таблица данных 2 CIDOC.* Версии на английском, французском и других языках. Рабочая группа по услугам CIDOC. Международный совет музеев. <http://www.cidoc.icom.org/fact2.htm>

**Международный совет музеев. Паспорт экспоната.** <http://icom.museum/object-id>

*Хранение и консервация коллекций*

Библиографическая база данных сети информации о консервации. Самый полный библиографический ресурс в вопросах консервации, сохранения и реставрации культурных ценностей. <http://www.bcin.ca>

**CoOL: Консервация он-лайн:** проект департамента сохранения коллекций библиотек Стэнфордского университета, полнотекстовая библиотека информации о консервации, охватывающая широкий спектр тем по интересам для тех, кто занимается консервацией библиотек, архивов и музейных материалов. Имеет ссылки на многие другие сайты, имеющие отношение к консервации. <http://palimpsest.stanford.edu>

**Канадский институт консервации.** Доступ к ее библиотечному каталогу, формы заказов для публикаций, а также ссылки на многие другие сайты, имеющие отношение к консервации. <http://www.cci-icc.gc.ca>

**Центр консервации в Квебеке, Канада:** новая и превосходная база данных материалов в Интернете с описанием источников многих материалов, используемых на музейных выставках и хранилищах, таких как обволакивание майларовой пленкой. <http://preservart.ccg.mcc.gouv.qc.ca>

*Услуги посетителям:*

**Планы расширения аудитории:** Практическая справочная брошюра, подготовленная Фондом Heritage

Управление музеем: практическое руководство  
*Ссылки и дополнительная информация*

Lottery Fund (Великобритания) для тех, кто хочет обратиться за безвозмездной помощью; общедоступна и может быть загружена бесплатно с веб-сайта в формате PDF: <http://www.hlf.org.uk>

*Группы по изучению посетителей:*

**Группа по интересам для оценки и исследования посетителей, Австралия:** <http://amol.org.au/evrsig/>

**Ассоциация изучения посетителей (базируется в США):** <http://www.visitorstudies.org/links.htm>

**Группа изучения посетителей, Великобритания:** <http://www.visitors.org.uk/>

*Планирования для лиц с ограниченными возможностями.*

**Планирование доступа в здания:** Для получения информации о планировании доступа к зданиям для лиц с ограниченными возможностями и престарелых, см.: [http://www.cae.org.uk/sheets/designs\\_sheets/ramps.html](http://www.cae.org.uk/sheets/designs_sheets/ramps.html)

**Изучение вопроса доступа, совершенствование вашего проекта для лиц с ограниченными возможностями:** Практическая справочная брошюра, подготовленная Фондом Heritage Lottery Fund (Великобритания) для тех, кто хочет обратиться за безвозмездной помощью; общедоступна и может быть загружена бесплатно с веб-сайта в формате PDF: <http://www.hlf.org.uk>

**Комплект инструментов “Доступ для всех”:** Предназначен для оказания помощи музеям и другим организациям в проверке текущих услуг и условий с точки зрения обеспечения доступа и преодоления проблемы социальной маргинализации: предоставляется бесплатно Советом по музейным библиотекам и архивам Великобритании (MLA). Можно загрузить в форматах PDF MS Word: [http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access\\_04.asp](http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access_04.asp)

**“Считайте нужным” - набор информации Британского государственного института для слепых:** предоставляет ценную информацию о планировании мер и реагированию на потребности посетителей с нарушением зрения. Доступна в режиме он-лан на сайте: [http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public\\_seeitright.hcsp](http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public_seeitright.hcsp)

**Принципы универсального планирования:** при поддержке Национального института по изучению

инвалидности и реабилитации Министерства образования США; оказывает помощь в планировании продуктов и внешних условий, которые могут быть использованы всеми людьми в максимально возможной степени без необходимости адаптации или особого дизайна. [http://www.design.ncsu.edu/cud/univ\\_design/principles/udprinciples.htm](http://www.design.ncsu.edu/cud/univ_design/principles/udprinciples.htm)

*Управление персоналом и обучение*

**Международный комитет ИКОМ по обучению персонала:** Обширный ресурс по вопросам персонала, включая он-лайн директории курсов и программ обучения, а также оригинальных документов и докладов. <http://ictor.icom.museum/>

**Руководство ИКОМ по составлению учебного плана для повышения квалификации музейных работников:** включая библиографию музейного обучения: <http://museumstudies.si.edu/ICOM-STOP/index.htm>

**ICCCROM - Директория по возможностям обучения:** <http://www.icccrom.org/eng/training/opportunities.php>

*Маркетинг*

**Поддержка искусства:** Замечательный глобальный он-лайн ресурс (ведущий узел – Австралийский совет по искусству), охватывающий все аспекты маркетинга, продвижения и аудитории/посетителей во всех областях культурного сектора, с более чем 15.000 членами в 128 странах. Бесплатная регистрация обеспечивает доступ к более чем 2.000 бесплатным практическим ресурсам: отчетам, публикациям, практическим рекомендациям и т.д. и регулярным информационным бюллетеням, получаемым по электронной почте: <http://www.fuel4arts.com/>

*Незаконная торговля: информация и рекомендация в отношении похищенных экспонатов:*

**Интерпол:** <http://www.interpol.int/Public/WorkOfArt/Default.asp>

**Регистр утерянных художественных ценностей:** <http://www.artloss.com/>

**Инвельюбл/Трейс (Invaluable/Trace):** <http://www.invaluable.com/stolenart/>

## Краткие биографии авторов

**Патрик Бойлан** являлся профессором в области политики и управления культурой в Университете г. Лондон с 1990 по 2004 г. и занимал должность руководителя департамента в 1990-1996 г. При его недавнем выходе на пенсию Университет присудил ему звание почетный профессор в области политики и управления культурным наследием. С 1964 по 1990 г. он занимал руководящие должности в английских музеях и культурных организациях. Работал 18 лет директором Музея искусств в графстве Лейсестер. Был сотым президентом Ассоциации музеев Соединенного Королевства в 1988-1990 г. С 1977 по 2004 г. занимал различные должности в ИКОМ, включая пост члена Исполнительного совета, вице-президента и президента Международного комитета ИКОМ по обучению персонала (ИСТОР) и национального комитета ИКОМ Великобритании. Он издал около 200 публикаций по геологии, истории науки, музеев, наследия, политики в области культуры и управления.

**Корнелия Брунингхаус-Кнубель** работает в должности руководителя департамента образования Музея Вильгельма Лембрука в Дуйсбурге с 1985 г. В 1969 г. стала одним из первых профессиональных музейных педагогов-теоретиков в Германии и работала в основном в музеях современного искусства (музей Folkwang в Эссене, Музей изобразительных искусств в Дюссельдорфе), а затем основала детский центр в Музее Вильгельма Лембрука. С 1983 по 1989 г. она являлась председателем Международного комитета ИКОМ по вопросам музейного образования и культурных мероприятий. С 1975 по 1982 г. также преподавала курсы по музейному образованию и истории искусства в университетах Эссена и Гифьена, а с 1989 г. проводила учебные курсы по музееведению и музейному образованию для Института Гёте во многих странах.

**Гари Эдсон** является исполнительным директором музея Техасского технического университета, директором центра перспективных исследований в области музейной науки и управления наследием и профессором музейных наук. Он являлся членом Совета Американской ассоциации музеев (ААМ) (1992-1994), Совета ААМ/ИКОМ (1994-2000) и членом Исполнительного комитета ААМ/ИКОМ (1997-

2000). Он является активным членом Комитета ИКОМ по этике (1997-2004) и занимал посты в различных других академических и музейных советах от имени Исполнительного совета ИКОМ с 2001 г. Читает лекции по управлению музеем в Академии Рейнвардт в Амстердаме, и является консультантом комитета по развитию музеев в Университете Коста-Рики. Помимо написания многочисленных статей и докладов по музееведению и музейной этике, он является соавтором Справочника для музеев вместе с Дэвидом Дином (1994).

**Яни Херреман** координирует курсы усовершенствования специалистов в области музейного планирования и оформления в школе архитектуры Национального университета Мексики. Перечень занимаемых ею руководящих должностей в нескольких мексиканских музеях и культурных организациях включает в себя посты заведующего отдела дизайнера в Музее культуры, директора Музея естественной истории г. Мехико, директора музеев, библиотек и культурных центров столичного муниципалитета г. Мехико, заместителя директора по культурной политике министерства финансов, координатора действий в области охраны наследия и культуры лагеря Ицтакала Национального университета. Будучи действующим архитектором и дизайнером, она оформляла выставки и активно участвовала в составлении планов и программ для музеев в различных странах. Она написала несколько статей по музеям, выставкам, архитектуре, планированию и отношениям между музеями и выставками, туризмом и городским планированием. В структуре ИКОМ она являлась председателем-учредителем Латиноамериканской региональной организации ИКОМ, возглавляла Международный комитет по музейной архитектуре и дизайну, а также членом Исполнительного совета, а затем и вице-президентом с 1998 по 2004 г.

**Павел Джирасек** с 1999 г. является директором департамента защиты движимого культурного наследия, музеев и галерей Министерства культуры Чехии. После завершения своей учебы в Чешском техническом университете он работал в промышленности, а затем в Государственном университете по сохранению памятников



в Праге. С 1991 по 1995 гг. он был координатором вопросов защиты движимых культурных ценностей от преступлений и стихийных бедствий, а с 1996 по 1999 гг. работал в объединенной системе движимого культурного наследия в Министерстве культуры. Он участвовал в ряде учебных курсов за рубежом по защите и документации коллекций. С 2001 г. возглавляет Международный комитет ИКОМ по вопросам безопасности музеев и активно участвует в проектах, организуемых ИКОМ, Европейским Союзом, Чешским комитетом “Голубого щита”, Советом Европы, Интерполом, Европолем и т.д. Он выступает с лекциями и публикует статьи о защите и реституции культурных ценностей.

**Николя Ладкин**, адъюнкт-профессор в Музее науки Техасского технического университета, Лаббок, Техас, проводила археологические полевые исследования и работала в музеях в Англии и США. Затем она последовательно работала в качестве руководителя лаборатории, хранителя фонда антропологических коллекций и регистратора в музее Техасского технического университета. В настоящее время она является старшим научным сотрудником музея. Она опубликовала и презентовала доклады на международных семинарах, включая семинар по управлению коллекциями и превентивной консервации в Асуане (Египет) от имени Международной кампании ИКОМ по созданию Музея Нубии.

**Джеффри Льюис** возглавляет Комитет ИКОМ по этике. Будучи в прошлом президентом ИКОМ и Ассоциации музеев Великобритании, а также председателем Консультативного комитета ИКОМ, он руководил музеями в Шеффилде и Ливерпуле (в настоящее время Национальные музеи Ливерпуля), а затем стал деканом факультета музееведения Университета г. Лейсестер. Он имеет научную степень в области археологии, а также диплом, звание научного сотрудника и почетного члена Ассоциации музеев. Он также является почетным членом ИКОМ. Он опубликовал много статей в области археологии и музееведения, являлся редактором и основным спонсором книги Ассоциации музеев *Справочник по кураторству: руководство по музейной практике*.

**Стефан Мичальски** является старшим научным сотрудником в Канадском институте консервации. Он проводил научные исследования и разрабатывал рекомендации в течение более 20 лет в области музейного

климата и сохранения коллекций. Он провел несколько обследований по сохранению коллекций в музеях, а также преподавал на курсах в Северной, Центральной и Южной Америках, в странах Карибского бассейна, в Европе, Египте и Кувейте. Он являлся координатором Рабочей группы по превентивной консервации Комитета по консервации ИКОМ в течение двух трехлетних сроков и имеет обширный список публикаций. В настоящее время он работает над компьютеризированной базой по оценке рисков для коллекций, а также над учебными курсами в области оценки рисков совместно с Канадским институтом консервации и ICCROM в 2005 г.

**Паал Морк** с 1992 г. возглавляет отдел коммуникации и маркетинга Норвежского этнографического музея в Осло, где разработал стратегии коммуникации для музея в целом, а также для нескольких крупных выставок. Он имеет степень магистра этнологии, а также образование в области маркетинга и коммуникации. Он опубликовал статьи и выступал с лекциями по маркетингу и коммуникациям в музеях, делая упор на создание брэнда и стратегическое планирование. С 2000 г. работал в должности председателя международного комитета ИКОМ по маркетингу и связям с общественностью, а в 2003 г. стал его председателем.

**Линдел Протт** в настоящее время является адъюнкт-профессором научно-исследовательской школы для Азиатско-Тихоокеанского региона в Австралийском национальном университете (Канберра, Австралия), ранее занимала должность директора отделения культурного наследия ЮНЕСКО (Париж). Она имеет степени в области права и искусства Университетов Сиднея и Тубингена (Германия), а также Открытого университета Брюсселя. Она обладает обширным опытом в сфере права и культурного наследия, включая проведение переговоров на основе международных правовых инструментов для сдерживания незаконной торговли и их практическому применению во многих странах мира. Она издала около 250 публикаций по правовым вопросам в области культурных ценностей, сравнительного права, международного права и юриспруденции, включая основные *Комментарии к Конвенции Международного института унификации частного права*, и в настоящее время в соавторстве с Патриком О'Кифом публикует пятитомную книгу под названием *Право и культурное наследие*. Она является членом ИКОМ в течение более двух десятилетий, ее работа получила признание, и ей были

присуждены различные знаки отличия, такие как Кавалер ордена Австралии IV степени, Австрийский почетный крест за вклад в науку и искусство (I степени) и Доктор канонического и гражданского права (в знак уважения) от Университета Сиднея.

**Эндою Робертс** работает в области музейной документации в течение тридцати лет и является активным участником разработки стандартов и систем, которые применяются во многих музеях. В 1974-1991 гг. он работал в Ассоциации музейной документации, где его обязанностью было предоставление рекомендаций и организация обучения, издание публикаций, организация конференций и разработка стандартов музейной документации. В 1993 г. он поступил на работу в Лондонский музей, где его обязанности включали в себя управление и использование информации о коллекциях и связанных с ней ресурсов. С 1976 г. он является активным членом Международного комитета по документации (ИКОМ-CIDOC), включая шестилетний период в должности председателя комитета с 1989 по 1995

гг. Он также выступал консультантом проекта AFRICOM по разработке и внедрению стандартов документирования для африканских музеев.

**Вики Вулард**, старший лектор в департаменте культурной политики и управления Университета г. Лондон. В настоящее время она является директором программы управления музеем и галереями. Ранее, в течение 18 лет, она работала специалистом в области образования в трех музеях Лондона, а также лектором/консультантом музеев и агентств по охране наследия в Англии, Южной Америке, Сараваке, Финляндии, Новой Гвинее, Колумбии и Латвии. Она также была содиректором трех международных семинаров Британского Совета и соавтором книги *Образование в музеях и галереях: руководство по качественной работе* (1999). Она также принимает активное участие в работе Ассоциации музеев и является членом правления Женской библиотеки и Группы по образованию в музеях. Ее академические интересы охватывают образование специалистов музеев и галерей и непрерывное повышение квалификации музейных работников.

# Кодекс музейной этики ИКОМ

## ВВЕДЕНИЕ

Данное издание *Кодекса музейной этики ИКОМ* является результатом шестилетней работы. Подвергнутый тщательному пересмотру в свете современной музейной практики и основанный на более раннем варианте предыдущий исправленный кодекс был издан в 2001 г. Как было тогда предусмотрено, он целиком переделан, основан на ключевых принципах профессиональной практики для создания общего руководства по этике. Кодекс явился предметом трех раундов консультаций с членами организации. Он был единодушно одобрен XXI Генеральной Ассамблеей ИКОМ в 2004 г. (Сеул).

Суть документа заключается в том, чтобы профессионализм музейных работников служил обществу, местному сообществу и различным группам музейных посетителей. Несмотря на сменившиеся акценты в тексте всего документа, что стало результатом его новой структуры, использования выделенных шрифтов для подчеркивания основных вопросов, а также укороченных абзацев, в целом документ внесены лишь незначительные изменения. Новые пункты включены в параграф 2.11, а принципы кратко описаны в разделах 3, 5 и 6.

*Кодекс музейной этики ИКОМ* дает средства профессионального самоконтроля в ключевой области государственного обеспечения, если законодательство на национальном уровне часто меняется и не всегда последовательно. Он устанавливает минимальные стандарты поведения и деятельности, к которым могут стремиться музейные работники всего мира, а также обеспечивает разумные ожидания посетителей от профессии музейного работника.

ИКОМ изданы *Этика приобретения* (1970г.) и полный *Кодекс профессиональной этики* (1986г.) Настоящее издание, как и его промежуточный вариант 2001 г., отмечены влиянием предшествовавшей работы. Однако, большая часть работы по пересмотру и реструктуризации выпала на долю нынешних членов Комитета по этике, и их вклад в проведение встреч – как фактических, так и электронных, а также их решимость достичь поставленных целей в установленные сроки оценены с благодарностью. Их имена перечислены ниже.

Как и ранние варианты, настоящий *Кодекс* обеспечивает общий минимальный стандарт, по которому могут быть созданы национальные и специальные группы с целью разработки их соответствующих особых требований. ИКОМ способствует развитию национальных и специальных кодексов этики для разработки особых требований и будет рад получить их образцы. Их следует направлять Генеральному секретарю ИКОМ по адресу:

Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15, France. E-mail: secretariat@icom.org

Джеффри Льюис

Председатель Комитета ИКОМ по этике

## Комитет ИКОМ по этике в период 2001-2004 гг.

Председатель: Джеффри Льюис (Великобритания)

Члены: Гари Эдсон (США); Пер Какс (Швеция); Бьонг Мо Ким (Республика Корея); Паскаль Макамбула (Демократическая Республика Конго) – с 2002 г.; Жан-Ив Марен (Франция); Вернис Мерфи (Австралия) – до 2002 г.; Тереза Шейнер (Бразилия); Шаджеа Тшилуйла (Демократическая Республика Конго); Мишель Ван-Прает (Франция).

## ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

### Статус Кодекса музейной этики ИКОМ

*Кодекс музейной этики ИКОМ* был подготовлен Международным советом музеев. Он содержит положения этики для музеев, ссылка на которые дана в Уставе ИКОМ. В Кодексе отражены принципы, обычно принимаемые международным музейным сообществом. Членство в ИКОМ и оплата ежегодных взносов являются подтверждением согласия с положениями *Кодекса музейной этики ИКОМ*.

### Минимальные стандарты для музеев

*Кодекс ИКОМ* излагает минимальные стандарты для музеев. Они представлены как ряд принципов, поддерживаемых руководством по профессиональной практике. В некоторых странах отдельные минимальные стандарты определены законом или постановлением правительства. В других, руководство и оценка минимальных профессиональных

стандартов могут быть доступны в форме «аккредитации», «регистрации» или подобных оценочных схем. Если такие стандарты не определены, руководство может быть получено через Секретариат ИКОМ, национальный комитет ИКОМ или соответствующий международный комитет ИКОМ. Предполагается, что отдельные страны и специализированные организации, связанные с музеями, должны использовать данный кодекс в качестве основы для развития дополнительных стандартов.

#### Переводы Кодекса музейной этики ИКОМ

Кодекс музейной этики ИКОМ опубликован на трёх официальных языках организации - английском, французском и испанском. ИКОМ приветствует перевод кодекса на другие языки. Перевод будет считаться официальным, если он рекомендован, по крайней мере, одним национальным комитетом страны, в которой говорят на этом языке. Если язык используется в нескольких странах, предпочтительно, чтобы перевод также был обсуждён в национальных комитетах этих стран. При подготовке официальных переводов следует уделять внимание необходимости лингвистической, а также профессиональной экспертизе. Должны быть указаны языковая версия, использованная для перевода, и названия привлечённых национальных комитетов. Эти условия не ограничивают перевода кодекса целиком или частично для использования в педагогических целях или изучения.

#### СОДЕРЖАНИЕ

- Музеи сохраняют, интерпретируют и пропагандируют природное и культурное наследие человечества.
  - Установленное положение
  - Материальные ресурсы
  - Финансы
  - Персонал
- Музеи сохраняют коллекции для блага общества и его прогресса.
  - Приобретение коллекций
  - Перемещение коллекций
  - Хранение коллекций
- Музеи хранят главное свидетельство для установления и распространения знаний.
  - Первичное свидетельство
  - Музейное коллекционирование и исследование

- Музеи дают возможность для оценки, понимания и управления природным и культурным наследием.
  - Экспозиция и выставка
  - Другие источники
- Музеи владеют источниками, предоставляющими возможности для других услуг и прибыли.
  - Услуги по идентификации
- Музеи работают в тесном сотрудничестве с сообществами, из которых происходят их коллекции, равно как и с теми сообществами, которым они служат.
  - Происхождение коллекций
  - Уважение к сообществам
- Музеи работают на юридической основе.
  - Юридическая структура
- Музеи работают профессионально.
  - Профессиональное поведение
  - Конфликты интересов

#### Глоссарий кодекса этики

##### Оценка:

Оценка предмета или образца. В некоторых странах термин употребляется для независимой оценки предложенного подарка с целью налоговых выгод.

##### Конфликт интересов:

Наличие личных или частных интересов, которые вызывают столкновение принципов в рабочей ситуации, ограничивая по видимости или на самом деле объективность принятия решения.

##### Сделки:

Покупка и продажа экспонатов с целью получения дохода сотрудником или учреждением.

##### Проверка:

Требование, чтобы были предприняты все усилия для установления фактов дела, прежде чем подавать иск, в частности, путем идентификации источника и истории экспоната, предложенного для приобретения или использования до его приобретения.

##### Консерватор-реставратор:

Квалифицированные музейные или независимые сотрудники, способные осуществить технический осмотр, сохранение, консервацию и реставрацию культурных ценностей. Для получения дополнительной информации см. *ICOM News* 39 (1), стр. 5-6 (1986)

*Культурное наследие:*

Предмет или понятие, имеющие эстетическое, историческое, научное или духовное значение.

*Руководящий орган:*

Лица или учреждения, определенные в действующем законодательстве музея как ответственные за его работу, стратегическое развитие и финансирование.

*Деятельность по принесению дохода:*

Деятельность, направленная на получение финансовой выгоды или дохода на пользу учреждения.

*Правовой титул:*

Законное право на владение собственностью в данной стране. В некоторых странах это может быть дарованным правом, недостаточным для выполнения требований при осуществлении проверки.

*Минимальный стандарт:*

Стандарт, к которому все музеи и музейные сотрудники должны стремиться. Некоторые страны имеют свои утвержденные положения о минимальных стандартах.

*Природное наследие:*

Любой природный предмет, феномен или понятие, имеющий научное значение или являющийся духовным проявлением.

*Музей.<sup>1</sup>*

Музей - это некоммерческое учреждение на постоянной основе, действующее на благо общества и его прогресса, открытое для публики, которое приобретает, сохраняет, исследует, пропагандирует и экспонирует - в целях обучения, образования и развлечения - материальные и нематериальные свидетельства человека и окружающей среды.

*Музейный сотрудник.<sup>1</sup>*

В понятие «музейные сотрудники» входит персонал музеев или учреждений, по определению статьи 2 §. 1, 2 Устава ИКОМ, получивший специальное образование или имеющий практический опыт в любой области, связанной с управлением и деятельностью музея, а также независимые сотрудники, которые соблюдают Кодекс музейной этики ИКОМ и работают для музеев или учреждений, по определению Устава ИКОМ. Сюда не подпадают лица, рекламирующие коммерческую продукцию и оборудование, требующиеся музеям и музейным службам, или торгующие такой продукцией или оборудованием.

*Некоммерческая организация:*

Юридически основанное учреждение - корпоративное или неинкорпорированное, - доход которого (включая избыток или прибыль) используется только для выгоды данного учреждения и его деятельности. Термин «*неприбыльная организация*» означает то же самое.

*Происхождение:*

Полная история предмета и владение им с момента его открытия или создания вплоть до сегодняшнего дня, по которым определяются его аутентичность и право собственности.

*Достаточное правооснование:*

Неоспоримое право собственности, подкрепленное полной историей происхождения предмета с момента открытия или создания.

Необходимо отметить, что термины «музей» и «музейный сотрудник» являются временными определениями для использования при истолковании Кодекса музейной этики ИКОМ. Определения «музей» и «музейный сотрудник», используемые в Уставе ИКОМ, остаются в силе вплоть до окончания пересмотра данного документа.

**1. Музеи сохраняют, истолковывают и пропагандируют природное и культурное наследие человечества.**

Принцип: *Музеи несут ответственность за материальное и нематериальное природное и культурное наследие. Руководящие органы и организации, связанные с контролем и стратегическим управлением музеями, несут основную ответственность по защите и пропаганде наследия, а также материальных и финансовых ресурсов, выделенных для этой цели*

**УСТАНОВЛЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ**

**1.1 Документация**

Руководящий орган должен обеспечить, чтобы музей имел в письменном и напечатанном виде положение, устав или какой-либо документ в соответствии с национальным законодательством, в котором четко установлен юридический статус музея, его задачи, постоянная основа и некоммерческий характер.

**1.2 Утверждение задачи, целей и политики**

Руководящий орган должен подготовить и распространить документ о задачах, целях и политике музея, о роли и составе руководящего органа и следовать ему.

## МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

### 1.3 Помещение

Руководящий орган должен предоставить для музея соответствующее помещение и окружение для выполнения им главных функций.

### 1.4 Доступ

Руководящий орган должен обеспечить доступ к коллекциям музея для всех в приемлемое время. Особое внимание следует уделять лицам с особыми потребностями.

### 1.5 Здоровье и безопасность

Руководящий орган должен обеспечить соблюдение установленных стандартов по здоровью, безопасности и доступности для персонала и посетителей.

### 1.6 Защита от бедствий

Руководящий орган должен развивать и поддерживать политику защиты посетителей и штата, коллекций и других ресурсов от природных и техногенных катастроф.

### 1.7 Требования безопасности

Руководящий орган должен обеспечить безопасность для защиты коллекций от кражи или ущерба в экспозиции, на выставках, рабочих помещениях, запасниках, а также во время перевозки.

### 1.8 Страхование и компенсация

Руководящий орган должен обеспечить, чтобы при использовании коммерческого страхования такая страховка была соответствующей и включала экспонаты, находящиеся в процессе транспортировки или заимствованные, а также другие пункты, являющиеся обязанностью музея. При использовании индемнити (гарантии от потерь) произведения, владельцем которых не является музей, должны быть соответствующим образом застрахованы.

## ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

### 1.9 Финансирование

Руководящий орган должен обеспечить достаточное количество средств для осуществления и развития музейной деятельности. Все средства должны подлежать отчетности профессиональным образом.

### 1.10 Политика получения дохода

Руководящий орган должен иметь служебную инструкцию по источникам дохода, получаемого в процессе деятельности или из внешних источников. Независимо от источника дохода музеи должны контролировать содержание и

целостность своих программ, выставок и деятельности. Политика получения дохода не должна наносить ущерб стандартам учреждения или его посетителям (см. 6.6).

## ПЕРСОНАЛ

### 1.11 Политика приема на работу

Руководящий орган должен обеспечить, чтобы все действия по отношению к сотрудникам принимались в соответствии с политикой музея и с надлежащими юридическими процедурами.

### 1.12 Назначение директора или руководителя

Директор или руководитель музея - это ключевая должность и при его назначении руководящие органы должны принимать во внимание знания и опыт, необходимые для эффективного исполнения обязанностей. К этим качествам следует добавить интеллектуальные способности и профессиональные знания, а также высокую этику. .

### 1.13 Доступ к руководящим органам

Директор или руководитель музея должен нести прямую ответственность перед руководящими органами и иметь к ним прямой доступ.

### 1.14 Компетентность музейных сотрудников

Необходим приём на работу квалифицированных сотрудников, компетентных для выполнения всех обязанностей (см. также 2.19, 2.24, 8.12).

### 1.15 Обучение персонала

Для эффективной деятельности музея всем музейным сотрудникам должны быть предоставлены возможности для продолжения обучения и повышения квалификации.

### 1.16 Этический конфликт

Руководящий орган никогда не должен требовать от музейных сотрудников действий, которые бы шли вразрез с положениями данного Кодекса этики или с национальным законодательством.

### 1.17 Музейный штат и волонтеры

Руководящий орган должен иметь служебную инструкцию по работе с волонтерами, которая обеспечит положительные взаимоотношения между волонтерами и музейными сотрудниками.

### 1.18 Волонтеры и этика

Руководящий орган должен обеспечить полное знание волонтерами Кодекса музейной этики и других действующих кодексов и законов.

## 2. Музеи сохраняют коллекции для блага общества и его прогресса.

*Музеи обязаны приобретать, сохранять и пропагандировать свои коллекции. Это есть их вклад в защиту природного, культурного и научного наследия. Являясь важным общественным достоянием, музейные коллекции имеют особое юридическое положение и защищены международным законодательством. Неотъемлемым от общественного доверия является управление, включающее законное владение, работу на постоянной основе, документирование, доступность и право распоряжения.*

### ПРИБРЕТЕНИЕ КОЛЛЕКЦИЙ

#### 2.1 Политика коллекционирования

Руководящий орган музея должен принять и опубликовать служебную инструкцию по приобретению коллекций, их защите и использованию. В ней должен быть уточнен статус любого материала, который не будет каталогизирован, сохранен или экспонирован (см.2.7, 2.8).

#### 2.2 Достаточное правооснование

Ни одно произведение или образец не может быть приобретено путём покупки, дарения, взятия во временное пользование, завещания или обмена пока приобретающий музей не удостоверился в том, что имеется к этому достаточное правооснование. Свидетельство законного владения в стране необязательно является достаточным правооснованием.

#### 2.3 Происхождение и проверка

Должны быть приняты все меры, чтобы убедиться, что данное произведение или образец, предложенное для продажи, дарения, заимствования, по завещанию или обмену, не было приобретено незаконным путём или вывезено из страны происхождения или страны - посредника, где оно, возможно, было в законном владении (включая и страну нахождения музея). Проверка в этом отношении должна установить всю историю предмета с момента обнаружения или производства.

#### 2.4 Произведения и образцы из незаконных или ненаучных полевых исследований

Музеи не должны приобретать произведения, если есть повод убедиться в том, что их нахождение связано с незаконным или ненаучным полевым исследованием, намеренным разрушением или порчей памятников,

археологических или геологических объектов, видов и среды обитания. Приобретение также не должно совершаться, если владелец, арендатор земли или соответствующие юридические или правительственные органы не были поставлены в известность о находке.

#### 2.5 Произведения из хрупких материалов

Коллекции человеческих останков и предметы религиозного культа могут быть приобретены, если их можно поместить в защищённое помещение и обеспечить тщательный уход. Это осуществляется в соответствии с профессиональными нормами, а также интересами и верованиями членов сообщества, этнических или религиозных групп, откуда ведут происхождение предметы и где они известны (см. 3.7, 4.3).

#### 2.6 Защита биологических и геологических образцов

Музеи не должны приобретать биологические или геологические образцы, которые были собраны, проданы или каким-либо образом перемещены в противоречие местному, национальному, региональному или международному законодательству или соглашению по защите дикой природы или сохранению естественной истории.

#### 2.7 Живые коллекции

Если в коллекции входят живые ботанические или зоологические образцы, следует обращать особое внимание на природное и социальное окружение мест их происхождения, а также на местное, национальное, региональное или международное законодательство или соглашение по защите дикой природы или сохранению естественной истории.

#### 2.8 Вспомогательные коллекции

Политика коллекционирования может включать особые принципы для некоторых типов вспомогательных коллекций, причем акцент делается не на предмет, а на сохранение культурного, научного или технического процесса, а также на группировку предметов или образцов для постоянного совместного использования в образовательных программах (см. также 2.1).

#### 2.9 Приобретение, не связанное с политикой коллекционирования

Приобретение предметов или образцов, не связанное с утверждённой политикой музея, должно осуществляться только в исключительных случаях. Руководящий орган должен рассмотреть мнения профессионалов и всех заинтересованных сторон. Следует учитывать значимость

предмета или образца, его место в культурном или природном наследии и особый интерес других музеев, собирающих такой материал. Однако, даже в таких случаях не следует приобретать предмет, не имеющий достаточного подтверждения права собственности. (см.3.4).

#### *2.10 Приобретение у членов руководящего органа или музейных сотрудников*

Особое внимание следует уделять рассмотрению предметов, предложенных на продажу, в качестве дарения или подарка с налоговой льготой членами руководящих органов, музейными сотрудниками, родственниками и товарищами данных лиц.

#### *2.11 Последнее прибежище*

Согласно данному Кодексу этики, музей имеет право хранить неустановленного происхождения, незаконно собранные или полученные предметы (образцы) с территории, за которую он несет юридическую ответственность.

### **ПЕРЕМЕЩЕНИЕ КОЛЛЕКЦИЙ**

#### *2.12 Юридические основания отчуждения*

Если музей имеет законные основания, разрешающие отчуждение, или приобрёл предметы, подлежащие условиям отчуждения, все законные либо другие требования и процедуры должны быть выполнены. Если первое приобретение было сопряжено с принудительным либо другим ограничением, эти условия должны быть соблюдены, если только нельзя четко показать, что соблюдение таких ограничений невозможно или наносит ущерб учреждению. Посредством юридических процедур может быть найдено соответствующее решение.

#### *2.13 Отчуждение музейных экспонатов*

Исключение предмета или образца из музейной коллекции может быть осуществимо только при полном понимании значения произведения, его свойств (восстановимый или невозстановимый), юридической стороны дела и потери общественного доверия, которое может повлечь данное действие.

#### *2.14 Ответственность за отчуждение музейных экспонатов*

Решение об отчуждении принимается руководящим органом, действующим согласованно с директором музея и хранителем данной коллекции. К рабочим коллекциям могут быть применимы особые меры ( см. 2.7., 2.8).

#### *2.15 Распоряжение предметами, перемещёнными из коллекций*

У каждого музея должна быть политика, определяющая методы долговременного исключения произведений из коллекций путем дарения, передачи, обмена, продажи, репатриации или ликвидации, что позволяет передавать неограниченное правооснование любому принимающему учреждению. Должны быть сохранены все документы по решениям отчуждения произведений и распоряжению ими. Существует предположение, чтобы отчуждаемое произведение первоначально было предложено другому музею.

#### *2.16 Доход от распоряжения коллекциями*

Музейные коллекции хранятся для блага общества и не могут рассматриваться как реализуемое имущество. Плата или компенсация за продажу или распоряжение предметами или образцами из музейной коллекции должны использоваться только на пользу коллекции и, как правило, для приобретений в данную коллекцию.

#### *2.17 Приобретение отчуждённых коллекций*

Музейные сотрудники, руководящий орган, их родственники или друзья не могут приобретать предметы, отчужденные из коллекции, находящейся под их ответственностью.

### **ХРАНЕНИЕ КОЛЛЕКЦИЙ**

#### *2.18 Преемственность коллекции*

Музей должен разработать и применять политику, направленную на то, чтобы музейные коллекции (постоянные и временные) и сопровождающая их правильно документированная информация были доступны для текущего пользования и были переданы грядущим поколениям в состоянии сохранности и пригодности к употреблению, уделяя внимание современному знанию и источникам.

#### *2.19 Передача ответственности*

Профессиональная ответственность, включающая сохранение коллекций, должна быть возложена на лиц, обладающих соответствующим знанием и навыками, или тех, кто соответствующим образом контролируется (см. также 8.1).

#### *2.20 Документирование коллекций*

Музейные коллекции должны быть документированы в соответствии с принятыми профессиональными нормами.



Данная документация должна включать полную идентификацию и описание каждого произведения, его связи, происхождение, состояние, способы хранения и местоположение в настоящее время. Эти данные хранятся в защищённом помещении и обеспечены системами поиска информации, гарантирующими доступ к ней музейным сотрудникам и другим правомочным пользователям.

#### *2.21 Защита от катастроф*

Следует уделять большое внимание развитию политики защиты коллекций в период вооруженных конфликтов, техногенных катастроф и природных бедствий.

#### *2.22 Защита коллекций и сопровождающих данных*

Поскольку данные по коллекциям являются доступными для посетителей, музей должен осуществлять контроль во избежание раскрытия личной информации и других конфиденциальных сведений.

#### *2.23 Превентивная консервация*

Превентивная консервация является важным элементом музейной политики и заботы о коллекциях. Главная обязанность музейных работников - создание и поддержание безопасного окружения для коллекций всюду - в экспозиции, в запасниках, во время транспортировки.

#### *2.24 Консервация и реставрация коллекций*

Музей должен тщательно контролировать состояние коллекций, чтобы определить, когда произведение или образец нуждается в консервации - реставрации и работе с ним квалифицированного консерватора - реставратора. Основной целью должна быть стабилизация произведения или образца. Все действия по консервации должны быть документированы и обратимы, все изменения должны быть четко различимы от первоначального состояния произведения или образца.

#### *2.25 Забота о живых животных*

Музей, в котором содержатся живые животные, должен взять на себя всю ответственность за их здоровье и благополучие. Он должен подготовить и выполнять кодекс безопасности по защите персонала, посетителей и животных, который был принят экспертом - ветеринаром. Генетические изменения должны быть четко опознаваемы.

#### *2.26 Личное использование музейных коллекций*

Музейные сотрудники, руководящий орган, их родственники и друзья не должны брать предметы из музейной коллекции для личного пользования даже на время.

### **3. Музеи хранят главное свидетельство для установления и распространения знаний.**

*Принцип: Музеи несут особую ответственность перед всеми за сохранение, доступность и истолкование первичного свидетельства, хранящегося в их коллекциях.*

#### **ПЕРВИЧНОЕ СВИДЕТЕЛЬСТВО**

##### *3.1 Коллекции как главное свидетельство*

Политика в отношении музейных коллекций должна четко указывать на значение коллекций как первичного свидетельства. Политика не должна руководствоваться только современными интеллектуальными направлениями или сиюминутным музейным использованием.

##### *3.2 Доступность коллекций*

Музеи несут особую ответственность за максимальную доступность коллекций и всей важной информации, обращая внимание на ограничения, возникающие в связи с конфиденциальностью и безопасностью.

#### **МУЗЕЙНОЕ КОЛЛЕКЦИОНИРОВАНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ**

##### *3.3 Полевое коллекционирование*

Музеи, осуществляющие полевое коллекционирование, проводят политику в соответствии с академическими стандартами и применяемым национальным и международным законодательством и договорными обязательствами. Полевые работы могут проводиться только с учетом мнений местных сообществ, ресурсов их окружающей среды и культурной практики, а также усилий по сохранению культурного и природного наследия.

##### *3.4 Исключительное коллекционирование первичного свидетельства*

В исключительных случаях предмет без установленного происхождения может иметь столь выдающееся значение для знания, что сохранить его необходимо. Решение о принятии такого предмета в музейную коллекцию должны принимать специалисты в соответствующей области и вне зависимости от национальных или международных предубеждений (см. также 2.11).

##### *3.5 Исследование*

Исследование, проводимое музейными сотрудниками, должно быть связано с задачей и целями музея и соответствовать установленной юридической, этической и научной практике.

### 3.6 *Деструктивный анализ*

При применении деструктивных аналитических методов полная фиксация анализируемого материала, результат анализа и последующие изыскания, включая публикации, должны стать частью постоянной документации предмета.

### 3.7 *Мощи и предметы культового поклонения*

Исследования мощей и предметов культового поклонения должны осуществляться в соответствии с профессиональными нормами и учетом интересов и верований сообщества, этнических или религиозных групп, откуда ведут происхождение предметы (см. также 2.5; 4.3).

### 3.8 *Сохранение прав на исследовательские материалы*

При подготовке музейными сотрудниками материала для представления или документирования полевых исследований должно быть четкое соглашение с музеем - спонсором касательно всех прав на такую работу.

### 3.9 *Передача опыта*

Музейные работники обязаны делиться своими знаниями и навыками с коллегами, школьниками и студентами. Они должны уважать и признавать тех, кто их научил, и передавать технические новшества и опыт, которые пойдут на пользу другим.

### 3.10 *Сотрудничество между музеями и другими учреждениями*

Музейные работники должны признавать и одобрять необходимость взаимодействия и консультаций между учреждениями со сходными интересами и практикой коллекционирования. Это касается высших учебных заведений и некоторых публичных учреждений, где в результате исследований могут создаваться значительные коллекции, для которых не существует долгосрочных мер безопасности.

## 4. **Музеи дают возможность для оценки, понимания и управления природным и культурным наследием.**

Принцип: *Музеи обязаны развивать свою образовательную функцию и привлекать широкие аудитории из тех сообществ, территорий или групп населения, для которых они работают. Взаимодействие со своим образующим сообществом и пропаганда его наследия является неотъемлемой частью образовательной функции музея.*

### **ЭКСПОЗИЦИЯ И ВЫСТАВКА**

#### 4.1 *Экспозиция, выставки и особые мероприятия*

Экспозиция и временные выставки, реальные или

виртуальные, должны осуществляться в соответствии с заявленной задачей, политикой и целью музея. Они не должны идти вразрез ни с качеством, ни с правильным хранением коллекций.

#### 4.2 *Истолкование экспонатов*

Музеи должны гарантировать, что представленная в экспозиции или на выставке информация является обоснованной и тщательно проверенной, а также даёт соответствующее суждение по представленным группам или верованиям.

#### 4.3 *Экспонирование деликатных предметов*

Мощи и предметы религиозного культа должны экспонироваться в соответствии с профессиональными нормами, а также с учетом интересов и верований членов сообщества, этнических или религиозных групп, откуда происходят предметы. Их следует экспонировать с большим тактом и уважением к чувству человеческого достоинства.

#### 4.4 *Удаление из экспозиции*

Просьбы об удалении из экспозиции мощей или предметов религиозного культа, исходящие от сообществ их происхождения, должны быть рассмотрены быстро и уважительно. Просьбы о возвращении таких предметов должны рассматриваться так же. Политика музея должна четко определять систему ответа на такие просьбы.

#### 4.5 *Экспонирование предметов неустановленного происхождения*

Музеям не следует экспонировать или использовать предметы спорного или неустановленного происхождения. Следует осознавать, что такое экспонирование или использование может рассматриваться как содействие незаконному обороту культурных ценностей.

### **ДРУГИЕ РЕСУРСЫ**

#### 4.6 *Публикация*

Информация, публикуемая музеями, должна быть обоснованной, тщательно проверенной и давать ответственное суждение по научным дисциплинам, обществам или верованиям. Музейные публикации не должны наносить ущерб стандартам учреждения.

#### 4.7 *Репродукции*

Музеи должны уважать целостность оригинала при изготовлении реплик, репродукций или копий предметов коллекции. Все копии должны всегда иметь знак факсимиле.

**5. Музеи владеют ресурсами, представляющими возможности для других общественных услуг и выгод.**

*Принцип: Музеи используют широкое разнообразие специализаций, навыков и материальных ресурсов, имеющих намного более широкое применение, чем в музее. Поэтому музей может предоставлять ресурсы или обеспечивать услуги в качестве расширения музейной деятельности. Они должны быть организованы так, чтобы не идти вразрез с заявленной задачей музея.*

**УСЛУГИ ПО ИДЕНТИФИКАЦИИ**

**5.1 Идентификация предметов, приобретенных незаконным путем**

Предоставляя услугу по идентификации, музей должен делать это без каких-либо прямых или косвенных выгод за этот род деятельности. Идентификация и установление подлинности предметов, которые - как считают или подозревают - были приобретены, транспортированы, ввезены или вывезены незаконным путем, не должны предаваться огласке до уведомления соответствующих органов.

**5.2 Установление подлинности и оценка**

Оценки могут быть сделаны с целью страхования музейных коллекций. Мнения по оценочной стоимости других предметов должны даваться только при наличии официальной просьбы из других музеев, компетентных юридических, правительственных или других ответственных государственных организаций. Однако, когда самому музею необходима услуга, оценка предмета или образца должна осуществляться независимо.

**6. Музей работает в тесном сотрудничестве с сообществами, из которых происходят его коллекции, равно как и с теми, которым он служит.**

*Принцип: Музейные коллекции отражают культурное и природное наследие сообществ, из которых они происходят. Как таковые, они являются далеко не ординарной собственностью, и могут заключать в себе черты сходства с национальной, региональной, местной, этнической, религиозной или политической идентичностью. В этой связи необходимо, чтобы политика музеев была ответственна за эту ситуацию.*

**ПРОИСХОЖДЕНИЕ КОЛЛЕКЦИЙ**

**6.1 Сотрудничество**

Музеи должны пропагандировать распространение знаний, документации и коллекций среди музеев и культурных

учреждений в странах и сообществах их происхождения. Следует рассмотреть возможность развития партнерских связей с музеями в странах или регионах, потерявших значительную часть своего наследия.

**6.2 Возвращение культурных ценностей**

Музеи должны быть готовы к диалогу по возвращению культурных ценностей стране или народу их происхождения. Это должно происходить на объективной основе в соответствии с научными, профессиональными и гуманитарными принципами, а также действующим местным, национальным и международным законодательством, преимущественно на правительственном или политическом уровне.

**6.3 Реституция культурных ценностей**

Страна или народ, создавший культурные ценности, могут просить о реституции предмета или образца, представляя доказательства его вывоза или какой-либо другой транспортировки в нарушение принципов международных и национальных конвенций, а также просить показать этот предмет или образец как часть культурного или природного наследия данной страны или народа. В этом случае музей, которого это касается, должен принять быстрые и ответственные меры, по возвращению указанного предмета или образца, если он юридически полномочен это сделать.

**6.4 Культурные ценности из оккупированной страны**

Музей должен воздержаться от приобретения или получения культурных ценностей с оккупированной территории и всецело уважать законы и соглашения, регулирующие ввоз, вывоз и транспортировку культурных или природных ценностей.

**УВАЖЕНИЕ К СООБЩЕСТВАМ**

**6.5 Современные сообщества**

Если музейная деятельность охватывает современное сообщество или его наследие, приобретения следует делать только на основе информированности и взаимного согласия без эксплуатации владельца или информанта. Превыше всего должно стоять уважение к пожеланиям данного сообщества.

**6.6 Финансирование деятельности сообщества**

При изыскании финансов для деятельности современных сообществ их интересы не должны быть ущемлены (см. 1.10).

**6.7 Использование коллекций из современных сообществ**

Музейное использование коллекций из современных сообществ требует уважения человеческого достоинства,

традиций и культур. Такие коллекции должны использоваться для содействия благополучию, социальному развитию, терпимости и уважению путем поддержки различных социальных, культурных и языковых проявлений (см. 4.3.).

#### 6.8 Поддержка организаций в сообществе

Музеи должны создавать благоприятное окружение для поддержки сообществ (друзья музея и другие спонсорские организации), признавать их вклад и способствовать гармоничным взаимоотношениям между сообществом и музейными сотрудниками.

#### 7. Музеи работают на юридической основе.

Принцип: *Музеи должны полностью подчиняться международному, региональному, национальному и местному законодательству, а также договорным обязательствам. Кроме того, руководящий орган должен выполнять все юридические обязательства или условия, относящиеся ко всем аспектам музея, его коллекциям и деятельности.*

#### ЮРИДИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

##### 7.1 Национальное и местное законодательство

Музеи должны подчиняться всем национальным и местным законам и уважать законодательство других стран, поскольку они касаются их деятельности.

##### 7.2 Международное законодательство

Музейная политика должна признавать следующее международное законодательство, которое берется в качестве стандарта при истолковании *Кодекса музейной этики ИКОМ*:

Конвенция ЮНЕСКО по защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта. («Гагская конвенция», Первый Протокол, 1954 г., Второй Протокол, 1999 г.);

Конвенция ЮНЕСКО по мерам запрета и предотвращения незаконного ввоза, вывоза и передачи права культурной собственности (1970 г.);

Конвенция по международной торговле видами дикой фауны и флоры, подвергающимися опасности (1973 г.);

Конвенция ООН по биологическому разнообразию (1992г.);

Конвенция Международного института унификации частного права по украденным и незаконно вывезенным культурным ценностям (1995 г.);

Конвенция ЮНЕСКО по защите подводного культурного наследия (2001 г.);

Конвенция ЮНЕСКО по защите нематериального культурного наследия (2003 г.).

#### 8. Музеи работают на профессиональной основе.

Принцип: *Музейные работники должны соблюдать принятые нормы и законы и поддерживать достоинство и честь своей профессии. Они должны защищать публику от незаконного или нездорового профессионального поведения. Следует использовать любую возможность, чтобы информировать и просвещать публику о целях, задачах и устремлениях представителей музейной профессии для развития лучшего понимания о вкладе, который музеи вносят в общественное развитие.*

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

##### 8.1 Знание соответствующего законодательства

Каждый музейный работник должен быть ознакомлен с соответствующим международным, национальным и местным законодательством и условиями его применения. Музейные работники должны избегать ситуаций, которые могут быть истолкованы как неподобающее поведение.

##### 8.2 Профессиональная ответственность

Музейные работники обязаны следовать политике и процедурам учреждения, в котором они работают. Однако, они могут должным образом реагировать на действия, которые наносят вред музею, профессии или затрагивают вопросы профессиональной этики.

##### 8.3 Профессиональное поведение

Лояльность по отношению к коллегам и учреждению, в котором они работают, является важным профессиональным долгом и должна быть основана на верности фундаментальным этическим принципам, применяемым к профессии в целом. Эти принципы должны быть подчинены положениям *Кодекса музейной этики ИКОМ* и учитывать все другие кодексы или политику, связанные с музейной работой.

##### 8.4 Академические и научные обязанности

Музейные работники должны способствовать исследованию, сохранению и использованию информации, содержащейся в коллекциях. Поэтому они должны избегать любой деятельности или обстоятельств, которые могут привести к утрате академических и научных данных.

##### 8.5 Незаконный рынок

Музейные работники никоим образом не должны поддерживать незаконный оборот или рынок природных либо культурных ценностей.

### 8.6 Конфиденциальность

Музейные работники должны сохранять конфиденциальную информацию, полученную в процессе работы. Информация о предметах, поступивших в музей для идентификации, является конфиденциальной и не должна быть опубликована или передана другому учреждению или лицу без особого разрешения владельца.

### 8.7 Безопасность музея и коллекций

Информация о безопасности музея или частных коллекций и помещений, которые посещаются по служебным обязанностям, должна сохраняться музейными работниками строго конфиденциально.

### 8.8 Исключение из правила конфиденциальности

Конфиденциальность не соблюдается при выполнении обязанности по закону помогать полиции или другим соответствующим органам власти в розыске возможно украденных, незаконно приобретённых или перемещённых культурных ценностей.

### 8.9 Личная независимость

Хотя музейные работники имеют право на определённую степень личной независимости, им следует осознавать, что никакое частное дело или профессиональный интерес не могут быть полностью отделены от учреждения, где они работают.

### 8.10 Профессиональные отношения

Музейные работники формируют рабочие взаимоотношения с множеством других людей как в музее, где они работают, так и за его пределами. Они должны выполнять свои профессиональные обязанности по отношению к другим компетентно и на высоком уровне.

### 8.11 Профессиональные консультации

Консультировать своих коллег в музее или вне его является профессиональной обязанностью в том случае, если компетентных знаний в музее недостаточно для принятия правильного решения.

## КОНФЛИКТЫ ИНТЕРЕСОВ

### 8.12 Подарки, услуги, заёмы или другие личные выгоды

Музейные работники не должны принимать подарки, заёмы или персональные знаки расположения, которые могут быть преподнесены им в связи с их служебными обязанностями. Иногда профессиональная вежливость может включать

преподнесение и получение подарков, однако, это всегда должно совершаться от имени данного учреждения.

### 8.13 Работа на стороне или деловые интересы

Хотя музейные работники имеют право на определённую личную независимость, они должны знать, что никакое частное дело или профессиональный интерес не могут быть полностью отделены от учреждения, в котором они работают. Они не должны устраиваться на другую оплачиваемую работу или принимать поручения со стороны, которые находятся в противоречии с интересами музея или могут быть расценены таковыми.

### 8.14 Сделки с природным или культурным наследием

Музейные работники не должны участвовать прямо или косвенно в сделках (покупке или продаже ради выгоды) с памятниками природного или культурного наследия.

### 8.15 Взаимодействие с торговцами

Музейные работники не должны принимать каких-либо подарков, услуг или вознаграждение в какой-либо форме от торговца, аукциониста или какого-либо другого лица в качестве стимула для приобретения или распоряжения музейными экспонатами, ни предпринимать или отказываться предпринимать какое-либо официальное действие. Кроме того, музейные работники не должны рекомендовать данного торговца, аукциониста или оценщика кому-либо из публики.

### 8.16 Частное коллекционирование

Музейные работники не должны конкурировать со своим учреждением ни в приобретении произведений, ни в какой-либо личной собирательской деятельности. Соглашение между музейным работником и руководящим органом на предмет частного коллекционирования должно быть разработано и тщательно соблюдено.

### 8.17 Использование названия и логотипа ИКОМ

Члены ИКОМ не могут использовать название “Международный совет музеев”, “ИКОМ” или его логотип для содействия или поддержки какого-либо коммерческого мероприятия или продукции.

### 8.18 Другие конфликты интересов

В случае какого-либо другого конфликта интересов между отдельным лицом и музеем интересы музея должны превалировать.



ICOM - International Council of Museums  
Maison de l'UNESCO,  
1, rue Miollis  
75732 Paris Cedex 15  
France

UNESCO - United Nations Educational, Scientific  
and Cultural Organization  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France