

КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ

УДК 069.4

Д.В. Загоскин

МУЗЕЙНЫЕ ФОНДЫ КАК БАЗОВЫЙ РЕСУРС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МУЗЕЙНОМ УЧРЕЖДЕНИИ: ПРОБЛЕМА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ¹

В статье рассматривается проблема превращения музейных фондов в реальный базовый драйвер развития музейного учреждения и основу для стратегического планирования этого развития. Ставится проблема комплексной оценки музейных фондов учреждения на предмет их потенциала социальной капитализации учреждения. Предлагается подход к разработке такой оценки.

Ключевые слова: музейные фонды, стратегия развития музейного дела, комплексная оценка, социальная капитализация музейного учреждения.

Необходимость комплексных стратегий развития музейного дела (как на отраслевом уровне, так и на уровне отдельных музейных учреждений) в настоящее время не вызывает никаких сомнений. Важно отметить, что состояние дел в этом направлении отнюдь не органичивается только декларациями. Во многих субъектах Федерации организуется работа по созданию региональных стратегий развития культуры, и в частности музейного дела [1]. Разработка концепций развития отдельных музейных учреждений уже имеет свою историю [2].

Весной 2012 г. вопрос о необходимости общенациональной стратегии развития музейного дела был поставлен Союзом музеев России на уровне Президента Российской Федерации, итогом этого стало поручение Президента Министерству культуры РФ разработать такую стратегию [3].

Всё это свидетельствует о том, что в сфере отечественного музейного дела запущен процесс формирования её будущего. И от качества подходов к формированию и реализации стратегий развития непосредственно зависит состояние музейного дела в обозримой перспективе.

В связи с этим невозможно игнорировать некий соблазн свести стратегические проблемы музейного дела исключительно к преодолению сложившихся в нём инфраструктурных и финансовых дефицитов [3]. Бесспорно то, что музеи страны самым серьёзным образом испытывают на себе тяжёлые негативные последствия накопленного недофинансирования. Однако не менее бесспорно и то, что в любом деле ничего нельзя сделать без денег, но с деньгами можно сделать далеко не всё, что нужно. Попытка количественного преодоления последствий долговременного дефицита финансовых средств не

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке гранта РГНФ, проект № 10-01-00189а «Сибирские музеи в период культурно-исторической трансформации: характеристика роли музеев в культурной, социальной и политической жизни общества (XX – начало XXI в.)».

принесёт ожидаемого эффекта без мероприятий по модернизации сложившихся и действующих ключевых практик музейной работы, более того, без таких мероприятий эта попытка только поспособствует консервации существующих в музейном деле проблем.

Одной из таких проблем является практика комплектования музейных фондов в современных музейных учреждениях российских регионов. Невозможно не заметить, что любая адекватная концепция развития музейного учреждения должна базироваться на соответствующей программе комплектования фондов – хотя бы потому, что музейные предметы и коллекции представляют собой ключевой ресурс музейного производства. Можно утверждать, что любые попытки развивать музейное учреждение, не сопровождающиеся ростом внутреннего спроса на операции с его фондами, обречены на неудачу. Другими словами, музей не сможет развиваться исключительно в культурно-досуговой нише, считая приоритетными массовые мероприятия с высокой посещаемостью и игнорируя собственные ресурсы движимого культурного наследия.

Вместе с тем существующие практики комплектования во многих региональных музеях (как государственных, так и муниципальных) вряд ли можно считать оптимальными. Одной из проблем собирательской политики музейных учреждений является пассивный характер комплектования фондов – предметы не столько целенаправленно разыскиваются и приобретаются по инициативе научно-исследовательских служб, сколько принимаются в дар или путём покупки по инициативе самих сдатчиков. Другой проблемой является во многом формальный характер обоснования приёма предмета в фонды. Несмотря на то, что существующий порядок приёма предметов в состав музейного фонда учреждения чётко предписывает процедуру экспертной оценки предмета на этапе оформления нового поступления и его проводки через экспертную фондово-закупочную комиссию [4], эта экспертиза часто бывает весьма поверхностной или отсутствует вообще. Региональные и особенно муниципальные музеи зачастую не имеют возможности организовать эту экспертизу своими силами по объективным причинам – в их штате отсутствуют необходимые профильные специалисты. Всё это приводит к тому, что в системе комплектования утверждается принцип «возьмём, чтобы было, а вдруг пригодится».

Наконец, третьей проблемой является невозможность рациональной систематизации процесса комплектования фондов на базе планов музейного учреждения по выходу конечной продукции. Эффективное планирование операций комплектования возможно только в рамках краткосрочных проектов с четко определенной тематикой и публичным результатом (исследовательским, выставочным, культурно-образовательным либо информационно-издательским). В рамках процессов долгосрочного функционирования музейного учреждения собирательская деятельность плохо поддается рациональному планированию – не всегда можно спрогнозировать, какие выставки будут востребованы у публики через год, какие исследовательские проекты будут поддержаны донорами через год и т.д. и каких предметов музею не хватает сегодня, чтобы эти выставки и исследования осуществить. Современные музеи вынуждены гибко реагировать на изменяющиеся сигналы внешне-

го спроса, и следует думать, что это положение дел не будет меняться. А процессы комплектования фондов требуют длительных периодов планирования, не привязанных к краткосрочным конъюнктурам спроса, в рамках которых действуют публичные службы учреждения и формируются текущие коммуникации с аудиторией. Следовательно, возникает проблема «отвязывания» планов комплектования от планов проектной деятельности музея, и закономерный вопрос – если планы комплектования не базируются на текущих потребностях публичных служб, на чем вообще они должны основываться?

Наличие вышеперечисленных проблем приводит на практике к весьма специфичным результатам. Особенно ярко они проявляются при попытках осуществления проектов по комплексной систематизации имеющихся музейных фондов, которые предпринимаются, например, в интересах создания региональных каталогов музейного фонда.

В 2011 г. автор данной статьи руководил крупным проектом по оцифровке и электронной каталогизации пятнадцати тысяч музейных предметов из фондов музеев Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Проект выполнялся научно-образовательным центром «Музей и культурное наследие» Национального исследовательского Томского государственного университета. Техническим заданием проекта было предусмотрено выполнение работ в 12 поселениях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, на 17 объектах (16 музеев – юридических лиц, 17 сетевых единиц, считая филиалы). Объем выполняемой работы составил 15000 единиц хранения основного фонда, предусматривалась оцифровка предметов в щадящем режиме оптикой, не менее чем в двух ракурсах, с базовым их описанием по согласованной структуре.

На каждый из этих объектов техническим заданием была определена квота по численности предметов, отбираемых в работу. Решения по отбору предметов принимались руководителями и главными хранителями музеев на местах.

Приступая к выполнению работ, команда исполнителей приняла решение организовать их в три эшелона, а именно:

- работы по оцифровке проводить непосредственно на месте, силами привлечённых томских фотографов, обладающих серьёзным опытом как предметной, так и натурной фотосъёмки и имеющих соответствующие рекомендации от прежних работодателей. Также на местах, по учетным документам соответствующих музеев, организовать сбор имеющихся учетных данных, для их дальнейшего использования в составлении описаний предметов по согласованной форме. Составлять такие описания на месте только по возможности, основной объем этой работы осуществлять в Томске по поступающим с мест оцифровок и собранным учетным данным. На этом эшелоне были спланированы четыре маршрута для томских вахтовых команд (Северо-Западное, Сургутско-Кондинское, Сургутско-Ханты-Мансийское, Нижневартовское направления), сформирован персональный состав команд из расчёта – фотограф плюс два специалиста по музейному учету. На эту позицию были привлечены сотрудники из Томского областного краеведческого музея и Музея города Северска. Всего были сформированы три такие группы, каждая из которых получила в работу от трех до шести объектов. Томские вахтовые команды должны были отработать в малых муниципальных музеях авто-

номного округа, испытывающих системные кадровые затруднения. В крупных музеях автономного округа (Сургут и Ханты-Мансийск), обладающих достаточным по количеству и квалификации кадровым потенциалом, было решено сформировать свои собственные команды исполнителей, направив туда только специалистов по фотосъёмке. Также была проведена работа по организации взаимодействия с руководителями и хранителями музеев как на предмет подготовки к прибытию томских вахтовых команд, так и (в музеях Сургута и Ханты-Мансийска) по организации рабочих групп на местной кадровой базе;

– работу по составлению описаний по согласованной форме решено было проводить в Томске силами привлеченных специалистов из Томского областного краеведческого музея, Музея города Северска, а также Томского государственного университета и Томского государственного педагогического университета. Предполагалось, что эта работа будет базироваться на поступающих из Югры изображениях оцифрованных предметов и учётных данных, причём для их оперативной передачи изначально планировалось использовать интернет-каналы. Тем самым можно было бы выстроить работу групп второго эшелона практически параллельно с работой вахтовых команд эшелона первого. В условиях крайне сжатых сроков исполнения контракта (три-четыре месяца) и большого объема работ (фактическая оцифровка, из-за особенностей музейных предметов увеличилась в объеме, так как в большинстве случаев двух ракурсов, оговоренных техзаданием, оказалось недостаточно) это могло бы серьезно сэкономить время. Однако выяснилось, что руководство проекта переоценило качество каналов онлайн-связи в Югре, и даже в крупных городах их пропускная способность не позволила передавать большие объёмы графических данных. В результате работа первого и второго эшелонов выстроилась последовательно – томским рабочим группам пришлось ждать прибытия вахтовых команд из автономного округа и поступления данных в работу;

– занесение полученных данных в локальные автоматизированные системы музеев – участников проекта было решено организовать силами сотрудников этих музеев. Для этого им оставлялись оцифрованные изображения и по онлайн-каналам передавались соответствующие описания. Главному заказчику – Музею Природы и Человека были переданы базы, совмещающие изображения и описания.

Таким образом, для выполнения работ по проекту была построена сетевая централизованная структура, управляемая из единого центра, функции которого выполнял НОЦ «Музей и культурное наследие», и объединяющая множество рабочих групп с различными производственными заданиями и минимальными горизонтальными связями между собой. Всего в эту сеть было вовлечено около 70 специалистов из Томска, Северска и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Вахтовые группы, работавшие в музеях автономного округа, были нацелены на жесткое соблюдение оговоренных техническим заданием количественных квот. В число предметов, отобранных на местах для включения в работу, попало довольно много сложносоставных вещественных и письменных источников, в результате чего план в пятнадцать тысяч предметов был незна-

чительно перекрыт, – всего в работу было принято около 15900 музейных предметов. Некоторые итоги реализации проекта можно увидеть из табл. 1.

Таблица 1

Квота	Количество изобразжений	Исполнение в предметах, шт.	Исполнение в единицах хранения (ед. хр.)
15000	46778	15421	15921

По группам хранения (кроме Ханты-Мансийска и Сургута) см. табл. 2.

Таблица 2

Этнографические источники	2581 ед. хр.
Историко-бытовые и иные исторические вещественные источники	1433 ед. хр.
Фалеристика	1032 ед. хр.
Письменные источники (книги и документы)	442 ед. хр.
Изобразительные источники	1548 ед. хр.
Скульптура	216 ед. хр.
Фотография	432 ед. хр.
Филокартия	147 ед. хр.
Филателия	21 ед. хр.
Нумизматика	864 ед. хр.
Бонистика	313 ед. хр.
Археология	428 ед. хр.
Вооружение	12 ед. хр.
Минералогия	45 ед. хр.
Палеонтология	316 ед. хр.
Таксидермия	88 ед. хр.
Картографические источники	1 ед. хр.
Комбинированный источник (фотография в рамке, фотоальбом)	296 ед. хр.
Шкуры животных	2 ед. хр.

На завершающем этапе работ первого эшелона исполнительской сети проекта от вахтовых групп, работавших в различных музеях на местах, начали поступать абсолютно идентичные материалы по бонистике, нумизматике, фалеристике, филателии и филокартии. Во многих музеях – объектах оцифровки оказались одинаковые значки, открытки, марки, монеты и купюры. При этом не возникало никакого формального отклонения от критериев выполнения задачи – все эти предметы числились в музейных учреждениях по основному фонду.

Легко заметить, что доля этих дублирующих материалов в общем объеме оцифровки довольно высока. Из 10217 единиц хранения, освоенных в музеях Югры (исключая музеи, расположенные в Сургуте и Ханты-Мансийске) к «дублирующимся» группам (фалеристика, бонистика, нумизматика, филателия и филокартия) относятся 2377 единиц хранения, или 23,3 %. По совокупности эти группы немного отстают от группы этнографических источников (2581 ед. хр.) и намного превосходят археологию (428 ед. хр.). А ведь именно в этих двух последних группах хранения доля уникальных или раритетных источников особенно высока.

Что означают эти цифры на практике? То, что около четверти материалов в сформированном электронном ресурсе по 13 сетевым единицам Югры повторяют не только фонды данных музейных учреждений, но и с высокой сте-

пенью вероятности ничем не отличаются от музейных предметов в собраниях других музеев Российской Федерации сходного профиля и статуса. Это значит, что потенциал этих материалов для решения имиджевых, исследовательских, образовательных задач, задач по актуализации интереса внешних аудиторий к культуре Югры и развитию туризма и гостеприимства весьма ограничен. Размещение этих материалов в открытом каталоге и передача их в полный пользовательский доступ не приведут к достижению социально значимых для региона целей, при том что средства на формирование такого ресурса будут затрачены немалые.

Этот пример может свидетельствовать о следующем:

- в фондах музеев – участников проекта находятся предметы с разной перспективной ценностью. Наряду с предметами, соответствующими уровню представительства регионального музейного фонда, имеется множество предметов, которые попали в фонды учреждений, вероятно, случайно и находятся в основном фонде учреждения по основаниям формальным и весьма поверхностным;

- в музеях-участниках, по-видимому, отсутствует чёткое детализированное представление о ценностной структуре своих музейных собраний. Во всяком случае, это представление не определяет практику отбора предметов для регионального представительства музейного фонда;

- в музеях-участниках отсутствует систематизированный подход к управлению процессами комплектования фонда;

- в музеях-участниках отсутствует видение перспективы комплектования фондов, увязанное с региональным социальным заказом, с одной стороны, и с собственными планами развития учреждения – с другой.

Наличие этих проблем является серьёзным препятствием для формирования концепций перспективного развития музейных учреждений. Складывается противоречивая ситуация, в которой формирование концепций перспективного развития становится для музеев насущной необходимостью, и в то же время эти музеи не представляют себе должным образом основного ресурса своего развития.

Выход из этого положения требует проведения работ по комплексному анализу ценности музейных фондов в региональных и муниципальных музейных учреждениях и на его основе создания моделей этой ценности и соответствующей модели оценки. Важно понимать, что невозможно создать универсальную или хотя бы типовую модель такой оценки, годную для всех музейных учреждений во всех региональных или муниципальных музейных сетях. Связано это с тем, что история формирования фонда любого музейного учреждения – это процесс с высокой степенью индивидуализации. В результате этого состав, структура, содержание музейного собрания может сильно варьировать даже в музеях, сходных по профильной группе, общественному назначению, подведомственности и форме собственности. Соответственно, работа по изучению и моделированию оценочной составляющей музейного фонда должна проводиться для каждого учреждения индивидуально.

Вместе с тем методология этой работы может иметь в основе некую общую рабочую матрицу. Указанная модель должна связывать следующие элементы:

– социально-экономические ожидания, предъявляемые к музеям местными, муниципальными, региональными сообществами, которые формулируются органами управления культурой – учредителями данных музеев в пределах их полномочий и объективируются в соответствующих нормативных и плановых документах;

– информационно-смысловые характеристики предметов (коллекций) уже накопленного музейного фонда, которые могут актуализироваться в свете тех или иных социально-экономических ожиданий сообщества и объективируются в учётной и научной документации;

– форматы и технологии оборота предметов музейного фонда (как уже сложившиеся и апробированные, так и неапробированные, но в принципе возможные и доступные), используемые в целях производства музейного продукта, а также в целях организации коммуникаций с различными пользовательскими аудиториями.

Социально-экономические ожидания сообщества могут быть классифицированы как хорошо известные и многократно обсуждаемые целевые установки, отражающие социальные возможности музейных учреждений. Как правило, попытки формулирования таких ожиданий дают на выходе несколько направлений, в которых может проявляться социальная функциональность музейного сектора на той или иной территории [5. С. 23–30]. К этим направлениям обычно относят:

– развитие индустрии туризма и гостеприимства;
– политику выстраивания внешнего имиджа поселения или территории;
– развитие научных исследований по профильным научным дисциплинам;
– поддержку образовательных процессов на различных уровнях системы образования;

– укрепление местной гражданской идентичности, поддержка процессов формирования гражданской солидарности, культурного многообразия и патриотизма;

– организацию культурно-образовательного досуга граждан.

Этот список, в принципе, является открытым – любой заказчик оценочной модели может добавить в него направления, актуальные для себя.

По всем этим направлениям музей может капитализировать свою деятельность, т.е. создавать конкретные социально востребованные эффекты. Представляется, что эти направления не могут быть ранжированы в порядке приоритета априорным образом, так как на различных этапах развития референтного сообщества каждое из этих направлений может приобретать большую или меньшую актуальность и ни одно из них не может утратить эту актуальность полностью. Но для каждого из вышеперечисленных направлений могут приобретать повышенную (или, наоборот, пониженную) актуальность те или иные аспекты информационно-смыслового потенциала музейного предмета или коллекции. В порядке гипотезы можно выделить следующие характеристики музейного предмета, способные приобретать значение для того или иного направления социальной капитализации музейной деятельности:

– связь предмета с природной средой жизни местного сообщества (варианты оценки: непосредственная, опосредованная чем-либо, косвенная, отсутствует);

– связь предмета с социально-культурной средой местного сообщества (варианты оценки: непосредственная, опосредованная чем-либо, косвенная, отсутствует);

– характеристика распространенности предмета (варианты: предмет уникальный, раритетный, массовый);

– характеристика по угрозе утраты предмета (утрата предмета: необратима, обратима, но с большими финансовыми, имиджевыми и иными затратами, восполнима);

– характеристика по признаку мемориальности предмета (реликвия в мировом масштабе, реликвия в национальном масштабе, реликвия для региона, реликвия для муниципального образования/поселения, реликвия для социальной группы, реликвия для отдельной семьи, мемориальность отсутствует).

Этот перечень также открыт, по необходимости в разрабатываемой модели можно учитывать и иные возможные характеристики.

Форматы и технологии производственного оборота музейного фонда могут быть классифицированы следующим образом:

– каталоги и базы данных, включая электронные;

– экспозиции и выставки всех разновидностей;

– полиграфические издания всех разновидностей;

– электронные издания, включая интернет-ресурсы и мультимедийные информационные комплексы;

– сценарии музейных мероприятий, включая экскурсии, лектории, культурно-образовательные программы, школы, праздники, творческие акции и т. д.

Этот список также является открытым и может быть дополнен, например, в связи с появлением, ранее не практиковавшихся форматов и технологий.

Эти элементы при создании модели оценочной составляющей фонда конкретного учреждения могут быть связаны между собой в подобие некоторой матрицы, которая позволит связать:

– возможное направление социальной актуализации;

– информационно-смысловые свойства предмета;

– его текущее состояние сохранности;

– возможные характеристики его оборота.

В качестве весьма предварительного примера могут получиться следующие единицы оценочного анализа (табл. 3, 4).

Таблица 3

Описание предмета	Информационно-смысловая характеристика	Сохранность (угроза утраты)	Возможный формат использования	Возможное направление использования
Шаманский бубен, ОФ, №0000, принадлежал последнему шаману в окрестностях города N, аналоги неизвестны	Отражает связь с историко-культурной средой местного сообщества, является уникальным, свойство мемориальности присутствует	Требуется срочная реставрация	До решения проблемы сохранности не может экспонироваться в постоянной экспозиции, временных, мобильных выставках. Может использоваться во всех форматах с использованием электронного изображения	Может использоваться в проектах по направлениям развития туризма, имиджевых проектах, проектах по поддержке культурного разнообразия, гражданской солидарности и патриотического воспитания

Оценка потенциала капитализации высокая.

Таблица 4

Описание предмета	Информационно-смысловая характеристика	Сохранность (угроза утраты)	Возможный формат использования	Возможное направление использования
Купюра денежная достоинством в 10 рублей 1961 года ОФ № 001, аналоги имеются в музеях соседних поселений, легенда поступления отсутствует	Явной связи с историко-культурной средой местного сообщества не прослеживается, предмет массовый, свойствами мемориальности не обладает	Хорошая	Любой из возможных	Может использоваться в ограниченном масштабе на культурно-образовательных и досуговых мероприятиях

Оценка потенциала капитализации низкая.

Таким образом можно фиксировать возможности использования (а тем самым и оценку капитализации) каждого предмета. В итоге музейное собрание учреждения может быть ранжировано на несколько групп по основанию потенциала такой капитализации. Возникнет своего рода «карта» фонда, которая позволит увидеть:

- чем музей реально располагает с точки зрения существующих социальных заказов и требований;
- в каких направлениях социальной капитализации могут быть задействованы те или иные предметы и коллекции;
- в каких форматах и технологиях (существующих и возможных) они могут быть использованы;
- какова сохранность наиболее значимых с точки зрения социальной капитализации предметов и по каким из них следует принять меры по реставрации и консервации в первую очередь;
- каких предметов музею реально не хватает для раскрытия потенциала использования уже существующих собраний, как выстроить приоритеты в плане комплектования.

Ответы на эти вопросы могут стать основой для разработки планов комплектования фондов. Последние могут разрабатываться как автономные от текущих выставочных, издательских, культурно-образовательных и иных планов публичного звена, напротив, планы публичных служб в этом случае можно будет строить с учётом перспектив развития фондовой базы. Эти же ответы могут оказать необходимое содействие в разработке общих планов развития учреждения, которые также оказываются завязаны на фондовый потенциал и его перспективы. Драйверами же формирования этого потенциала станут, во-первых, потребности социальной капитализации музея, а во-вторых, преодоление текущего дефицита предметов и коллекций, необходимых для этой капитализации.

Предлагаемый подход требует серьёзных концептуальных и методологических доработок и пилотной апробации в практике комплексного анализа оценочной составляющей фондов реального музея. Так, необходимы продуманная детализация предлагаемой матрицы оценки, разработка промежуточных и итоговых шкал этой оценки, ее методик и процедур и многое другое. Вместе с тем этот подход представляется перспективным в свете активизации

спроса на разработку концептуальных подходов к развитию музейных учреждений.

Литература

1. *Культура* инновационного региона. Стратегия развития отрасли культуры и искусства Томской области до 2020 г. : официальный сайт Департамента по культуре и туризму Томской области [Электронный ресурс]. URL: http://depculture.tomsk.gov.ru/ru/programm-project/Document_and_material_2/. (дата обращения: 10.11.2012).
2. *Музей* и коммуникация. Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея им. П.В. Алабина / под ред. Н.А. Никишина, В.Н. Сорокина. Москва; Самара. 1998. 140 с.
3. «Союз музеев России предложил концепцию развития музейного дела» // Информационный портал «Повестка дня» [Электронный ресурс]. URL: <http://agenda-u.org/soyuz-muzeev-rossii-predlozhit-konceptsiyu-razvitiya-muzejnogo-dela189.html> (дата обращения: 11.11.2012).
4. *Приказ* Министерства культуры СССР № 170 от 20 апреля 1987 г. «О Положении о фондово-закупочной комиссии музеев системы Министерства культуры СССР». [Электронный ресурс]. URL: <http://russia.bestravo.ru/ussr/data02/tex12060.htm> (дата обращения: 01.12.2012).
5. *Загоскин Д.В.* Региональная стратегия развития музейного дела // Справочник руководителя учреждения культуры. М., 2007. № 12.