

Виктория Владимировна Петухова,  
Михаил Михайлович Тренихин

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОЗДАНИЕ ЭКСПОЗИЦИЙ

## 1. От экспозиции к выставочному проекту

Выставка — это продукт одновременно творческий и технологический. Любая выставка, а особенно художественная сама по себе является произведением искусства, создание которого требует включения фантазии и изобретательности, не поддающихся формализации. Однако никакое вдохновение не поможет сделать качественный выставочный проект без знания технологии его создания. Какие действия составляют технологию, их последовательность и качество, мы и обсудим в этой главе.

В профессиональной среде существуют три термина, обозначающие то, что обыватель назовет просто выставкой: экспозиция, выставка и выставочный проект. Есть несколько значений этих терминов. Словосочетание «постоянная экспозиция» можно услышать, когда говорят о длительном проекте, а «временная выставка» — о краткосрочном. Другое значение слова «экспозиция» — видимая часть выставки, т. е. способ оформления залов и собственно предметы, размещенные в них определенным образом.

Типы экспозиций бывают самые разные. Наиболее часто в музее практикуют индивидуальное размещение

экспонатов в витринах, на подиумах или на стенах так, чтобы каждый из предметов был защищен стеклом, хорошо освещен и оснащен этикеткой. Это позволяет зрителю рассмотреть любой из экспонатов, но при этом ограничивается контакт посетителя с музейным артефактом. Другим приемом создания музейной экспозиции является инсталляция, когда предметы собирают в комплексы, отражающие историческую реконструкцию (например, жилище древнего человека) или художественный образ (например, интерьер эпохи классицизма). Применяют также экспонирование по типу открытых фондов, когда нужно показать много однотипных экспонатов — такой прием имитирует шкафы в фондохранилище, где предметы стоят на полках стеллажей рядком и без прикрас, что очень экономит пространство и делает акцент не на отдельном предмете, а на типологии.

В галереях современного искусства используют открытые экспозиции, когда экспонаты не закрыты колпаками или стеклом витрин: часть из них может быть размещена прямо на полу, на некоторые можно садиться, другие — даже съесть. В такого рода экспозициях интерактивный принцип обеспечивает требуемую близость контакта с произведениями искусства, в отсутствие которого произведения лишились бы своего художественного смысла.

Выставкой или выставочным проектом называют весь комплекс мероприятий, который музей создает в дополнение к экспозиции. В современной музейной практике развитие идет именно по пути создания все более сложных и многосоставных проектов. Конечно, усложнились и экспозиции, куда включаются разнообразные мультимедийные и интерактивные технологии, но и сами по себе экспозиции уже не являются самодостаточным продуктом. Важной частью выставочного проекта становятся экскурсионная и лекционная программы, которые делаются специально для разных категорий посетителей на основе экспозиции: для детей и для взрослых,

для любителей и для профессионалов. Музеи печатают различные книги к выставкам, изобретая новые форматы музейных изданий, готовят сувенирную продукцию с фирменным стилем выставки, организуют лаборатории и резиденции. Кроме того, для каждой выставки готовится своя программа рекламных и пиар-мероприятий, включая пресс-конференции, завтраки для журналистов, фестивали и специальные мероприятия.

Реализация такого многосоставного проекта требует участия специалистов разных профессий — у каждого из них своя функция, зона ответственности, и каждый подключается к проекту в свое время. Для объединения всех членов команды в одном информационном поле важно организовать эффективное управление проектом. Одним из самых удобных способов является система междисциплинарных рабочих групп, когда представители разных отделов музея, а также привлеченные специалисты объединяются на время работы в команду, которой управляет руководитель проекта, и находятся в постоянной связи через систему общей переписки, рабочих онлайн- и оффлайн-встреч.

Для руководителя группы чрезвычайно важно владение навыками управления проектами<sup>1</sup>. В его функцию входит создание плана работы, организация совещаний, контроль бюджета и сроков выполнения работ. Контроль качества и оценка результатов работы на разных этапах, как правило, производятся коллегиально, группой «идеологов» проекта, в составе которой кроме куратора и руководителя проекта могут быть руководитель выста-

---

<sup>1</sup> «Управление проектами», пришедшее в культуру из бизнеса, сегодня является одной из самых распространенных управленческих технологий, мимо которой современный музей, как любое предприятие, которое хочет быть эффективным в достижении своих целей, не может пройти мимо. Принципы такого управления должны быть освоены по меньшей мере теми сотрудниками, которые стоят во главе проектной работы: координаторами, руководителями проектов и подразделений.

вочного направления, руководитель научного направления, главный хранитель и директор музея. Научные и творческие проекты не поддаются формализованной оценке по набору критериев, поэтому обсуждению «по существу» подлежит кураторская концепция, дизайн-проект, концепция дополнительной программы, тексты к выставкам и изданиям.

## **2. Порядок работы над выставочным проектом**

Последовательность работы над подготовкой выставки хорошо известна и описана во многих учебниках. Она состоит из следующих шагов:

1. создание научной концепции выставки;
2. подбор экспонатов и формирование тематико-экспозиционного плана (ТЭП);
3. заключение договоров с музеями или другими партнерами на предоставление экспонатов (если предметы для выставки предоставляются из других организаций);
4. создание дизайна выставки, в том числе светового и мультимедийного оснащения. Разработка чертежей конструкций;
5. создание текстов для информационной графики, разработка графического дизайна;
6. страхование и транспортировка экспонатов;
7. монтаж экспозиции.

Перечисленные семь шагов направлены на создание того, что выше мы назвали экспозицией. В работе над комплексным выставочным проектом добавляются еще несколько этапов. Сразу после утверждения научной концепции и ТЭПа одновременно с разработкой дизайна выставки запускаются следующие работы.

1. Подготовка каталога к выставке:
  - 1.1 разработка концепции издания;
  - 1.2 определение авторского и редакционного состава;

- 1.3 написание текстов;
- 1.4 редакционная работа;
- 1.5 работа над макетом;
- 1.6 печать;
- 1.7 презентация и распространение издания.
2. Разработка дополнительных программ к выставке:
  - 2.1 лекционная программа;
  - 2.2 экскурсионная программа (экскурсии обзорные, кураторские, арт-медиация);
  - 2.3 детский или семейный блок мероприятий;
  - 2.4 профессиональный блок;
  - 2.5 партнерские программы или программы для спонсоров;
  - 2.6 концертная или кинопрограмма.
3. Разработка состава сувенирной продукции.
4. Разработка медиаплана и плана продвижения проекта.

Каждый из перечисленных этапов прорабатывается специалистами по направлениям самостоятельно, например, над каталогом работает издательский отдел, над экскурсионной программой — просветительский. Но работа эта проводится в тесном общении с куратором и дизайнером выставки, чтобы все идеи по каждому направлению были согласованы с главным замыслом проекта. Одной из задач координатора или руководителя проекта является обеспечение постоянной связи всех подгрупп общей команды, чтобы представители разных отделов могли регулярно общаться друг с другом и быть в курсе общего развития проекта.

### **3. Создание научной концепции выставки**

Выставка — это особый формат художественного продукта, имеющий свои «жанровые» черты, так же как свои особенности имеют кинофильм, литературное произведение или театральная постановка. Главной особенностью выставки является необходимость предъявления

идеи через предмет. Экспозиция — не книга и не кино, поэтому авторская концепция, которая не может быть донесена до зрителя через объекты вещественного мира, т. е. экспонаты, не годится для выставочного проекта, как бы ни была она занимательна. Лежащая в основе выставки концепция, которая, по сути, есть рассказ — об эпохе, человеке, явлении, — должна быть принципиально транслируема через предметы и их визуальные связи.

Концепцию выставки создает куратор. В современном государственном музее, в отличие от частных музеев, куратор — это не должность, а роль в проекте<sup>1</sup>. В его задачу входит создание убедительной и реализуемой выставочным языком концепции, сбор необходимых экспонатов, комментирование их с помощью текстов этикетажа и последовательное донесение заложенных в концепции идеи сначала до рабочей группы, а потом и до всех зрителей. Иногда для создания концепции необходимо привлечение не одного куратора, а кураторской группы, это может быть обусловлено сложностью и многосоставностью выставки или желанием показать разные взгляды на одно явление.

Хорошая концепция выставки всегда основана на глубоком знании куратором выбранной темы. Построена ли она на базе сложившейся системы научных взглядов или представляет уникальную авторскую точку зрения на предмет — не важно, главное, чтобы идея была целостна,

---

<sup>1</sup> В современном российском музее проектная деятельность, как правило, накладывается на «регулярную», «текущую» деятельность организации таким образом, что должность сотрудника часто не совпадает с его ролью в проекте. Так, в большинстве государственных музеев должности «куратор» в штатном расписании не существует, а роль куратора исполняет хранитель, или научный сотрудник одного из отделов музея, или, порой, привлеченный со стороны специалист, которого приглашает музей для курирования того или иного проекта. То же касается и руководителя проекта. По своей должности это может быть заведующий отделом или специалист выставочного отдела, обладающий опытом организации проектов и необходимыми знаниями.

убедительна и могла быть представлена через музейные предметы.

В области изобразительного искусства сегодня сосуществуют два магистральных подхода к формированию концепций выставок. Наиболее распространенный подход — контекстуальный, когда куратор показывает интересующее его явление через богатство сопроводительной информации: продемонстрирует преемственность художественных традиций, опишет историческую эпоху, когда это явление существовало, расскажет о последствиях. В такой экспозиции, например, посвященной какому-то художнику, зритель обязательно узнает о его учителях и школе, которой он принадлежал, о городе, в котором жил, заказчиках, на которых работал; будут представлены ранние работы и поздние произведения с описанием их отличий, отмечены черты взаимных влияний с другими мастерами той же эпохи. Дизайнер выставки постарается покрасить стены залов в цвета, которые были модны для того времени, когда жил главный герой, а если в музее есть нужные предметы, то еще и создаст образ его мастерской. Все это призвано погрузить посетителя в атмосферу эпохи, чтобы помочь понять особенности творчества художника.

Другой подход к созданию экспозиций использует метод так называемых визуальных сопоставлений. Задача экспозиционера здесь — сокращение дистанции между произведением искусства и зрителем, попытка убрать посредников между ними, в том числе контекст в любой его форме. Самой известной фигурой, использующей этот подход, является Жан-Юбер Мартен<sup>1</sup>. В его экспозициях на одной стене могут сосуществовать «Мученичество

---

<sup>1</sup> Жан-Юбер Мартен (род. в 1944) — искусствовед, президент отборочного комитета премии SAM в области современного искусства, президент руководящего комитета Palais de Tokyo, президент художественного, научного и культурного совета Cité de la Céramique (Музей керамики) в Севре, куратор международных выставок.

святой Екатерины» неизвестного мастера XVII века, изображение фрагмента колеса как орудия пыток и «Велосипедное колесо» Марселя Дюшана; картина Жоржа Брака «Замок Ла Рош Гюйон» и православная икона, так как на них похоже изображены скалы. И никаких этикеток или кураторских интерпретаций. Конечно, такой показ, как и отсутствие этикеток, провокативен, но задачей его является не эпатаж, а побуждение зрителя к непосредственному общению с произведением, выстраивание собственных взаимоотношений с изображением, самостоятельная расшифровка содержания. Информация, по мысли идеологов этого направления, только мешает человеку по-настоящему увидеть произведение, так как будет навязывать знание и помешает восприятию.

Как первый, так и второй подход требуют высокой квалификации кураторов. При научно обоснованном выборе экспонатов в первом случае или кажущемся случайным — во втором экспозиция в любом случае не будет убедительна, если в основе ее не лежит глубокое знание куратором истории искусств, умение отличить подлинник от фальшивки, понимание особенностей художественного процесса, ясно сформулированная идея.

#### **4. Подбор экспонатов и формирование тематико-экспозиционного плана (ТЭП)**

Тематико-экспозиционный план — один из главных документов, на основе которого будет проделана вся дальнейшая не только творческая, но и организационная работа над проектом. По сути, это список экспонатов выставки, распределенных по разделам. Для создания ТЭПа куратору нужно иметь очень четкое представление о том, по каким рубрикам он разложит магистральную идею своего проекта. Простейшей иллюстрацией может быть монографическая выставка какого-либо художника, где первой частью, как правило, является раздел «Ранние



годы», а последующие разделы, фиксирующие главные вехи жизни и творчества, выстраиваются по хронологии жизни мастера.

Думая о разделах выставки, куратору важно представлять, какими именно экспонатами будет заполнен тот или иной раздел. Выставки редко строятся на основе только одной коллекции одного музея, когда хранитель, зная целиком свой фонд, может составить ТЭП, не выходя из кабинета. Если проект включает использование предметов из нескольких фондов одного музея, а тем более нескольких музеев, потребуется значительно больше времени на изучение источников: от анализа предметов, опубликованных в каталогах музеев, где могут быть нужные экспонаты, до посещения их фондов. Результат таких изысканий может изменить предполагаемую структуру выставки как в сторону ее расширения, так и сокращения, если куратор не сможет найти необходимых предметов для иллюстрирования тех или иных разделов или не сумеет договориться об условиях их предоставления.

Состав экспонатов зависит от темы выставки. Его качественными характеристиками являются полнота и репрезентативность, уникальные для каждого проекта. Однако существует и ряд универсальных принципов формирования этого списка: чем больше предметов будет представлено на единицу площади выставки, тем менее ценным будет восприниматься каждый предмет. Переизбыток экспонатов выдает неопытность куратора, неспособность отказаться от побочных линий, навязчивых повторов, которые делают выставку перегруженной и «многословной». Другой качественной характеристикой состава экспонатов является их способность заполнять пространство, создавать цветовой и объемный акцент. Это особенно важно для тематических, историко-бытовых проектов: монотонный ряд рукописных документов, листов печатной графики и монет способен «засушить» даже очень яркую историческую тему. Взгляд зрителя должен отдохнуть на объемной витрине

с историческим костюмом, порадоваться живописному полотну или блеску грани стеклянного бокала, даже если речь идет о военных завоеваниях.

## **5. Заключение договоров на предоставление экспонатов**

После окончательного формирования списков они передаются в работу координатору проекта и становятся основой для заключения договоров о предоставлении экспонатов на выставку. Для этого в музеи-партнеры отправляются официальные запросы с приложенными списками. Решение о выдаче экспонатов принимает директор музея на основании заключения экспертной фондово-закупочной комиссии и реставрационного совета музея. Эти комиссии фиксируют достаточную для выдачи сохранность музейных предметов и отсутствие ранее полученных запросов на этот же предмет от других кураторов, кроме того, они устанавливают страховые оценки на каждое из произведений. Коллекции крупных музеев чрезвычайно востребованы, поэтому запросы на произведения необходимо посылать не менее чем за полгода, а некоторые очень крупные музеи просят делать это даже за год.

Если согласие получено, то между музеями заключается договор о предоставлении предметов на временное хранение и экспонирование. Обычно это многостраничный документ, в котором отражаются мельчайшие нюансы взаимоотношений двух музеев. Прежде всего — сроки предоставления и место передачи предметов. Это очень важный момент, так как передача закрепляется актом, в котором отражается состояние сохранности предмета на момент выдачи. Для этого хранители двух музеев подробнейшим образом осматривают каждый объект и фиксируют в акте каждую трещинку, после чего подписывают акты. По возвращении предметов после выставки хранители снова осматривают все предметы (трещинок за время выставки не должно прибавиться!).

В договоре устанавливается ответственность сторон за страхование, перевозку и монтаж экспонатов, прописываются условия экспонирования: температура, освещенность и способы крепления предметов. Фиксируется договоренность относительно права на съемку произведений во время работы экспозиции и еще множество других вопросов. В приложении к договору даются полные списки предоставляемых предметов со страховыми оценками.

Чем больше аспектов во взаимоотношениях музеев будет урегулировано и юридически закреплено на этапе заключения договоров, тем меньше неопределенности будет в общении коллег-хранителей во время работы над выставкой. Большинство рисков сегодня страхуется, и ответственность за ценнейшие предметы не является бременем одного хранителя. Особенно это важно для международных проектов.

## **6. Создание дизайн-проекта выставки, светового и мультимедийного оснащения. Разработка чертежей конструкций**

Дизайн-проект выставки включает эскизы, отражающие художественный образ экспозиции, планировку залов, расстановку оборудования, визуализацию залов в целом и каждой стены в отдельности с учетом расположения этикетажа и экспликаций, а также спецификацию (перечень) и чертежи выставочного оборудования, включая систему креплений экспонатов, мультимедиа и светового оборудования.

Художественный образ экспозиции — от цвета стен до материала конструкций — диктуется темой выставки и фантазией дизайнера. Это могут быть классические гладкие стены, выкрашенные в однотонный цвет для чинной развески живописи, или металлические сетки посередине залов, на которых расположены предметы

выставки «про войну». Сегодня оформление выставок — это особая специализация дизайнеров, у которых в запасе масса идей разной степени смелости. Каждый музей выбирает градус радикализма, который он может себе позволить с имиджевой и финансовой стороны. Главное, чтобы эстетика оформления соответствовала теме выставки, была понятна и ненавязчива, ведь центральная роль в этой «пьесе» у музейных предметов, а не у экспозиционных конструкций.

Планировка залов и расстановка оборудования должны обеспечивать легкость подхода к каждой зоне экспонирования, проход между конструкциями должен быть не менее полутора метров. Это требования пожарной безопасности и нормы, обеспечивающие доступность выставки для любых категорий посетителей, ведь некоторые гости музея могут быть на колясках. Витрины и ниши также должны быть расположены на высоте, удобной детям и посетителям на колясках. Современные музейные правила экспонирования строги и требуют закрывать все предметы колпаками, перегородками или рамами со стеклом. Это необходимо не только для того, чтобы исключить возможность тактильного контакта экспоната со зрителями, но также для минимизации влияния окружающей среды, например, осаживания пыли, особенно на тканях. Размещение этикеток и экспликаций — предмет особого внимания дизайнеров. Тексты и надписи не должны перекрывать экспонаты и мешать впечатлению от экспозиции, но в то же время должны быть хорошо видны и не требовать для их прочтения применения гимнастических навыков.

В процессе создания дизайн-проекта выставки нет несущественных мелочей. Ошибки в чертежах могут дорого обойтись на финальных этапах монтажа. Нельзя жалеть времени на тщательные замеры залов, где разместится экспозиция, на проверку размеров экспонатов, на согласование чертежей с инженерными службами музея, отвечающими за пожарную охрану и поддержание

температурно-влажностного режима. Закрытые проектируемой конструкцией датчик задымления или камера наблюдения обернутся проблемами на монтаже или при работе выставки. Да и обидно ломать готовый пилон с филигранной фрезерованной нишей за день до выставки, если окажется, что картина, которая должна в ней разместиться, была замерена без рамы, а с рамой она в нишу не влезает.

Особого внимания требует световой дизайн выставки. Свет может очень многое: выгодно подчеркнуть экспонат, выстроить драматургию экспозиции, выделив главное и скрыв недостатки, проложить ненавязчивую навигацию по выставке, сориентировать посетителей в пространстве. Галеристам хорошо известно, что, если правильно подсветить картину, ее можно продать на порядок дороже, чем при стандартном освещении. Однако разработка светового решения экспозиции — дело специалистов. Палитра их инструментов огромна: ширина и рассеянность светового луча, температура и оттенок света, его мощность, использование фильтров и фреймов. Специалистам в области музейного освещения важно не только обладать хорошим вкусом, но и ориентироваться в существующем на рынке оборудовании, его размерах и способах установки, особенностях энергопотребления. Для разработки концепции светового оформления придется изучить все предметы выставки и план их расположения.

Этап проектирования света должен проходить одновременно с разработкой дизайна выставки, так как может влиять на конструкции и их расположение. Если дизайнер выставки не позаботился о расположении розеток, месте прокладки проводов и крепеже для световых приборов, если расположил рядом предметы, требующие разного типа освещения, может понадобиться радикальная переделка дизайна. Эта работа требует много времени, поэтому ее важно заранее запланировать. Так, например, анализ предметов для разработки постоянной экспозиции на 350 предметов в одном крупном российском музее занял

у специалистов по свету около года и потребовал переработки дизайна конструкций примерно в четверти случаев.

Так же хорошо должно быть продумано мультимедийное оснащение выставки. Прежде всего нужно понять, какую роль ему следует сыграть в экспозиции. Мультимедийный контент может дополнить экспозицию, если существует нехватка музейных предметов, может создать сильный эмоциональный эффект или, наоборот, разрядить напряжение там, где необходима пауза, может позволить закрепить информацию у посетителя с помощью игры или переключить его внимание. Однако если выставка не является экспозицией видео-арта, не стоит делать основную ставку на мультимедийные технологии. Они наиболее эффективны, если выполнены в хорошем качестве, а это чрезвычайно дорого, дешевые же решения сегодня не способны никого впечатлить.

Все этапы создания дизайн-проекта от концепции до окончательных чертежей должны обсуждаться рабочей группой. На каждом этапе могут возникнуть важные нюансы, прежде всего концептуальные: «не потерялся» ли наиболее важный экспонат в зале, соблюдается ли кураторская логика в предложенной расстановке предметов, соблюден ли в цветах и шрифтах стиль эпохи, учтены ли важные для других отделов аспекты. Для сотрудников PR-отдела, например, важно, запланирована ли фотозона, есть ли место для упоминания спонсоров; для экскурсоводов — предусмотрено ли место для размещения группы с гидом, есть ли места для отдыха, есть ли экспонаты, которые можно трогать детям или людям со слабым зрением.

## **7. Создание текстов и разработка графического дизайна выставки**

Выставки, где куратор намеренно не комментирует экспонаты, принципиально не дает даже подписей, — редкость. В этом случае просветительская цель проекта

становится сложно достижимой, и порой отсутствие текстов провоцирует жалобы зрителей. Но надо признаться, что сделать этикетки, удовлетворяющие всем требованиям современного посетителя, тоже удается редко. Тексты должны быть не длинными, но исчерпывающими, легко написанными, но не примитивными, занимательными, но не роняющими достоинство музейного предмета, должны занимать не много места, но давать много информации.

Кроме стандартных видов этикетажа существуют еще этикетки для детей, тифлокомментарии (тактильные этикетки с кратким описанием предмета, напечатанные рельефно-точечным тактильным шрифтом Брайля для незрячих или слабовидящих людей), так называемые «изириды» или тексты в формате «ясный язык» (тексты с упрощенным изложением, предназначенные для тех, у кого по разным причинам недостаточно хорошо сформирован навык чтения или недостаточно развита способность понимать тексты на стандартном языке, в том числе для людей с ментальной инвалидностью и особенностями интеллектуального развития, людей с возрастными когнитивными изменениями или мигрантов из иноязычных стран). Все это требует от куратора хороших литературных способностей.

Музеи пытаются разрабатывать стандарты для текстов экспозиции: нормируют их по количеству знаков, стилю подачи информации, видам и форматам. В некоторых западных музеях существует отдел специалистов по музейным текстам, которые, беря за основу материалы куратора, переписывают их в соответствии с требованиями экспозиции. Как бы то ни было, в области создания системы текстовых комментариев музеям еще предстоит найти лучшие решения. И, может быть, музейные тексты станут особым жанром, которому будут специально учить литераторов. Сегодня же огромную роль играет редактура, без которой в экспозицию не может быть включена ни одна фраза.

Графический дизайн выставки помогает достижению двух главных задач: делает текстовые материалы понятными и привлекательными, а также повышает узнаваемость проекта. Любые носители информации о выставке и на выставке должны быть сделаны в едином стиле, включая этикетаж, афишу, приглашения на вернисаж, обложку каталога. Кроме того, большинство музеев сегодня размещают этикетки не только на русском, но и на английском языке, что еще больше увеличивает текстовую нагрузку на ограниченное пространство выставки. Поэтому очень важно разработать графический стиль проекта таким образом, чтобы выставка не превратилась в подобие большого газетного листа, заполненного разномасштабным текстом.

## **8. Страхование и транспортировка экспонатов**

Страхование экспонатов — это обязательное условие для получения разрешения на их выдачу в другой музей. Как правило, страхуются музейные предметы по формуле «от гвоздя до гвоздя». Это означает, что страховая компания берет ответственность за любые неожиданности с перечисленными в полисе предметами с того момента, когда их сняли со стены или вынули из хранения в «родном» музее, до того, как их вернут на место после выставки.

В страховом полисе указываются даты его действия, страхователь (тот, кто платит за полис), выгодоприобретатель и компания-транспортировщик, а также особые условия, если они есть. В договоре страхования указываются страховые оценки каждого предмета, которые устанавливает экспертная фондово-закупочная комиссия музея, когда принимает решение о выдаче экспонатов. Страховые оценки во многом зависят от информации о стоимости подобных предметов на аукционах, а также от того, какая в музее существует практика страховой



оценки. Поэтому не стоит удивляться, что работы одного и того же художника, сопоставимые по размеру и качеству, могут получать разные страховые оценки в разных музеях. Страхователем обычно выступает организатор выставки (если же проект делается несколькими музей-партнерами, это решается на переговорах). Выгодоприобретателем всегда выступает музей, которому принадлежат выданные предметы.

Транспортировка — самая сложная и опасная часть работы над выставкой, поэтому должна осуществляться только специализированными компаниями с обученным штатом упаковщиков и водителей.

Упаковка музейных предметов — это тоже искусство. Каждому хрупкому предмету необходимо сделать ложе из поролона или аналогичного материала, затем завернуть его в миколент (длинноволокнистая хлопковая бумага, обладающая особой прочностью) и пузырьковую пленку, сделать маркировку и составить описи каждого ящика. Качественно сделанная упаковка сама по себе выглядит как арт-объект! И уж точно упрощает работу хранителям и упаковщикам при сборах в обратный путь. Если же упаковка после снятия выглядит как куча мусора — это повод подумать о смене перевозчика.

В качестве тары для перевозки экспонатов используются специальные ящики с внутренней прослойкой из особых материалов, позволяющих поддерживать постоянную температуру вокруг предметов при транспортировке. Особенно это важно зимой. Автомобили для перевозки музейных предметов также должны быть специальные — с пневмоподвеской, особыми креплениями и системой навигации.

Транспортировка осуществляется в сопровождении вооруженной охраны, часто хранитель тоже едет вместе с экспонатами. Маршрут перевозки держится в секрете до самого последнего дня.

## 9. Монтаж экспозиции

Монтаж экспозиции включает в себя производство и сборку выставочных конструкций (фальш-стен, витрин, подиумов и т. д.), монтаж мультимедийного и светового оборудования, монтаж экспонатов (сборка многосоставных комплексов, окантовка графики), установку экспонатов в выставочные конструкции, размещение экспликаций и этикеток, пробный запуск и проверку работы оборудования экспозиции.

Сроки и состав работ, количество необходимых специалистов нужно тщательно и заранее рассчитать. Установка фальш-стен, их штукатурка и покраска или обивка тканью, изготовление защитных конструкций для предметов, печать информационной графики — все это делают специализированные компании на основе дизайн-проекта, который им предоставляет музей. Но качество работ контролируют сотрудники музея, поэтому им важно ориентироваться в технологии создания выставочного оборудования и в разнообразии материалов, из которого его изготавливают.

К материалам конструкций предъявляются определенные технические требования. Выставочные архитекторы и дизайнеры все время экспериментируют с новыми видами материалов, изучают результаты их применения. Но некоторые принципы уже давно отработаны. Например, фальш-стены или пилоны, на которых будет размещена графика, документы или ткани, нельзя изготавливать из ДСП (древесно-стружечных плит). Этот материал строго запрещен крупными европейскими и американскими музеями из-за вредных для людей и экспонатов паров формальдегида, которые выделяет клей в его составе. Вместо ДСП можно использовать фанеру или МДФ (древесноволокнистые плиты средней плотности), клеящая основа которых натуральная и более безопасная. Для тяжелых экспонатов все конструкции должны быть усилены дополнительными ребрами жесткости.

Колпаки и перегородки лучше делать из триплексного стекла, которое очень прочно, а при повреждении не разлетается множеством острых осколков. Гнутые прозрачные конструкции изготавливают из плексигласа. Для особенно ценных картин часто изготавливают рамы с пуленепробиваемым стеклом, но делать такие рамы должны специалисты, чтобы внутри не создавался парниковый эффект. Все материалы, которые используются в конструкциях, включая ткани, должны быть пропитаны противопожарными составами.

Для окантовки графики и для подложек используется только бескислотный картон, и даже на просохшую окрашенную поверхность предметы ставятся на подложки из ткани. Для книг разрабатываются специальные подставки, не позволяющие переламываться корешкам.

Вся застройка залов, изготовление выставочного оборудования, особенно пыльные работы и работы с краской должны быть закончены за день до начала монтажа экспонатов. Музейные предметы могут устанавливаться только в абсолютно чистые и просохшие после покраски конструкции. Застройка проходит обязательно под присмотром дизайнера, любые изменения конструкций должны быть с ним согласованы.

Установка музейных предметов производится хранителями чрезвычайно осторожно и бережно, в перчатках, чтобы не оставлять потожировых следов, особенно опасных для бумаги, тканей и живописи, а также чтобы предметы из стекла или керамики не выскользнули и не разбились. После установки экспонатов и закрытия всех витрин стеклами, устанавливается внешний свет и наклеиваются этикетки.

Все оборудование должно быть надежным и простым в эксплуатации, особенно если экспозиция создается на несколько лет. Иначе отделы по обслуживанию экспозиций потратят весь бюджет музея на ремонт витрин и замену лампочек в проекторах. При этом очень важно анализировать реакцию на экспозицию со стороны

посетителей, чтобы исправить ошибки в проектировании, которые не требуют значительной перестройки: добавить или уточнить комментарии, усилить защиту экспонатов, установить дополнительные лавочки или кресла. Ошибки, устранение которых требует больших затрат, конечно, исправить сложно, но не стоит их бояться — они становятся ценным опытом для музея, позволяющим улучшать качество будущих выставок.

## 10. Культурно-образовательная деятельность

Известный музеолог Тамара Юренева относит к числу базовых 10 форм культурно-образовательной деятельности музея: «Это экскурсия, лекция, консультация, научные чтения (конференции, сессии, заседания), клуб (кружок, студия), конкурс (олимпиада, викторина), встреча с интересным человеком, концерт (литературный вечер, театрализованное представление, киносеанс), праздник, историческая игра». Список исчерпывающий, но надо понимать, что эти форматы используются музеями неравномерно. Все зависит от специфики музея, количества его сотрудников, бюджета.

## 11. Экскурсии

Конечно, экскурсия является базовой и наиболее понятной всем формой культурно-образовательной деятельности музея. По крайней мере, едва ли найдется человек, ни разу не побывавший на экскурсии (хотя есть мнение, что таких людей наберутся целые толпы).

Экскурсии бывают самыми разными. Обзорные рассказывают о музее, его коллекциях, экскурсии по территории (в основном у музеев-заповедников и музеев-усадьб) знакомят с архитектурным ансамблем и отдельными строениями. Существуют экскурсии по постоянным

экспозициям и временным выставкам. Иногда эти виды объединяются в комплексные экскурсии. Учебные экскурсии, непосредственно связанные с программами различных учебных заведений, — жанр отдельный (сейчас проекты взаимодействия со школами иногда становятся значительно шире, о чем будет сказано ниже). К экскурсиям относят и методические занятия для музейных работников, которые знакомят с принципами построения экспозиции, особенностями хранения фондов и проведения экскурсий. Такими могут быть экскурсии куратора или другого музейного сотрудника как для коллег по музею, так и для специалистов из других учреждений культуры.

Задача экскурсии и в просвещении, и в качественном проведении досуга, и в популяризации музея. В этом отношении экскурсоводы — лицо музея, и от их работы зависит очень многое. Тут мелочей быть не может. Примечательно мнение об «идеальном» экскурсоводе экс-президента Международного комитета ИКОМ по образованию и культуре К. Брюнингсхаус-Кнубель: «Идеальный музейный педагог отвечает следующим требованиям: во-первых, он обладает знаниями о различных разделах коллекции, в отличие от хранителя, который обычно работает лишь с определенной частью собрания. Во-вторых, он должен быть учителем, способным донести свои знания до слушателей, должен следить за новейшими научными исследованиями и уметь доходчиво, ярко и талантливо рассказать об их результатах нескончаемому потоку не похожих друг на друга посетителей. Наконец, он должен быть социологом и специалистом по маркетингу, чтобы на основе знаний об особенностях социальных слоев общества и отдельных групп разрабатывать соответствующие программы. И конечно же, все эти таланты должны дополняться личным обаянием или магнетизмом (нечто вроде хозяйки, продавца и матери в одном лице), чтобы у посетителей складывалось впечатление, что они находятся в хороших руках».

Создание экскурсии начинается уже в самом начале работы над выставкой. В этой работе участвуют куратор,

специалисты образовательного и научного отделов. Собственно, сама выставка диктует то, какой должна быть экскурсия. Структура и тематика выставки в целом, отдельных ее залов (разделов), центральные экспонаты — это то, на что делается упор. Конечно, за каждым выделенным предметом должна стоять интересная история.

Экскурсия оформляется в методические рекомендации. К каждой выставке готовится документ, утверждаемый методическим советом музея. Приведем обобщающие важные рекомендации.

«Методические указания общего плана:

- На основании общих методических требований, предъявляемых к экскурсиям в музеях, рассказ следует вести от общего к частному, от показа к рассказу.
- Рассказ экскурсовода должен быть четким, последовательным, эмоциональным.
- При употреблении специальных терминов необходимо разъяснять их значение.
- Экскурсовод вправе самостоятельно строить свой рассказ при соблюдении маршрута экскурсии и основных требований методической разработки.
- Экскурсовод вправе изменить маршрут экскурсии по залам при наличии нескольких экскурсионных групп в одно и то же время».

Экскурсии могут проводить также научные сотрудники и хранители, методисты, особенно если штат музея небольшой. В крупных же музеях создается свой штат экскурсоводов.

Но надо понимать, что нет ничего более занудного, нежели экскурсовод, проговаривающий текст как робот, сухо и безэмоционально. Экскурсовод — актер разговорного жанра, без артистизма и умения импровизировать в этом деле сложно преуспеть. Впрочем, кроме экскурсии, есть и более экстравагантное направление — арт-медиа, где импровизация является насущной необходимостью.

## 12. Арт-медиация

Это относительно новый жанр, определение которого вызывает вопросы и у самих музейных работников. Арт-медиация — это экскурсия наоборот, возможность для посетителя поговорить с музеем, откалибровать свою «оптику» для понимания искусства. Зритель делится своими впечатлениями, оставляя за собой право «не полюбить». Личные переживания каждого участника группы складываются в коллективное понимание представленных на выставке работ. Это позволяет каждому расширить свои горизонты, чуть лучше себя понять, возможно, принять чужую и неожиданную точку зрения. Медиация — это новый и непредсказуемый опыт. Результатом медиации может стать глубокое эмоциональное и интеллектуальное общение с экспонатами выставки, новые впечатления.

Разницу между традиционной экскурсией и арт-медиацией можно представить в виде противопоставления.

Вам на экскурсию, если:

- вы хотите познакомиться с историей искусств;
- вы любите проверенные и логичные маршруты с изначально заданной продолжительностью экскурсии;
- вам важна экспертная позиция музея, куратора и экскурсовода;
- вы предпочитаете слушать.

Вам на арт-медиацию, если:

- вы хотите познакомиться с собой;
- вы готовы к импровизации, к тому, что маршрут может быть любым (в том числе и за пределами выставочного зала);
- вы хотите быть полноправным участником процесса;
- вы хотите разговаривать.

Еще выразительнее разницу можно сформулировать в понятной для студентов форме: экскурсия — это

лекция, а арт-медиация — семинар. Но для такой работы специалист должен быть подготовлен значительно лучше, нежели «простой» экскурсовод.

### 13. Музей и школа

Каждый музей стремится получить заинтересованного и вдумчивого посетителя, способного созерцать музейные предметы и осознанно относиться к результатам труда музейных специалистов: понимать смысл постоянных экспозиций и временных выставок, идей кураторов. Каким должен быть музей и каким должен быть посетитель — вопрос дискуссионный. Но коммуницировать с различными сообществами помогает в первую очередь просветительская работа. Музею необходимо создавать систему специальных занятий, пройдя через которые посетитель (разного возраста) был бы способен воспринимать предлагаемые ему музейные продукты и, соответственно, становиться заинтересованным их «потребителем». Очевидно, что обобщенный «идеальный» посетитель должен стремиться к расширению своего кругозора.

Начинать формировать кругозор лучше всего с детского возраста. На этом стоит рекламная деятельность: если рекламировать ребенку газировку сегодня, он будет пить ее всю жизнь. Аналогичным образом, приучая аудиторию с детских лет, должны поступать музеи. Так, в некоторых музеях Москвы, состоящих в подчинении департамента культуры, сегодня начинают активно взаимодействовать со школами. Со стороны музея смысл такой работы заключается в формировании устойчивой категории посетителей (школьников) и приобщении их к культурному наследию через коллекции и знания, которыми обладает музей. Для школ смысл этого взаимодействия — использование пространства и коллекции музея для решения различных образовательных задач (получения детьми предметных знаний, формирования



способностей, профессиональной ориентации, воспитания и мировоззрения). Направлений такого взаимодействия несколько.

За направлением «Урок в музее» стоит идея разработки цикла учебных занятий, которые проводит специалист музея в пространстве музейных экспозиций и выставок. Здесь важна организация передачи знаний, которые несет в себе сформированная музейная коллекция. Специфическим условием передачи такого рода знаний является работа музейного специалиста, а лучшего «передатчика», как показывает практика, не существует.

Направление «Учебный день в музее» основано на идее включения школьников в освоение социокультурного пространства города Москвы, использования этого пространства в целях образования. Специфическим условием реализации такой идеи являются школьные учителя, которые способны использовать пространство города для разного рода учебных занятий. Особенностью, отличающей это направление от «Урока в музее», является то, что занятия ведет именно школьный учитель, а музейные специалисты помогают в разработке содержания и подборе фактического материала, который использует учитель.

Задача направления «Исследовательская и проектная деятельность школьников в музее» — организации условий для подготовки школьниками собственных исследовательских и проектных работ. Специфическим условием реализации этой идеи является разделение областей ответственности между музеем и школой. Музей отвечает за подготовку качественного материала, организацию консультаций и экспертизы работ школьников. А школа отвечает за педагогический фокус работы — качество освоения учениками деятельности исследования и проектирования.

За направлением «Профессиональная ориентация школьников» стоит идея знакомства подростков с различными видами профессиональной деятельности, которые связаны с работой музея: хранением, экспонированием,

реставрацией, а также с выставочной, научной, экскурсионной деятельностью и т. п.

Таким образом, музей может и должен выполнять важную государственную задачу образования юного поколения наравне со школой. Такое взаимодействие помогает вырабатывать у детей и подростков умение видеть и мыслить. А музей начинает расти с пеленок своего посетителя. Конечно, это — идеальный вариант. Но успешная реализация такого опыта на практике дает надежду на ее расширение.

#### 14. Инклюзия

Каждый выставочный проект необходимо приспособить для особых людей. Инклюзия — включение. В узком смысле под инклюзией понимается процесс включения людей с инвалидностью в активную общественную жизнь. Если смотреть шире, то речь идет об обеспечении равных возможностей для всех групп посетителей, вне зависимости от пола, возраста, состояния здоровья, этнической принадлежности, образования. Воплощение этих положений на практике подразумевает создание следующих условий: архитектурной доступности, адаптации контента и атмосферы принятия. Такая формула дает возможность комфортного общения с музеем для всех групп посетителей.

При создании дружелюбной среды становится общепринятой практика отхода от медицинского понимания инвалидности (инвалид — человек с заболеванием, англ. Invalid — недействительный) в сторону социального понимания. Под таким углом зрения вначале рассматривается человек с его индивидуальностью и потребностями, а уже после собственно инвалидность. Исходя из этого музеи устраняют барьеры, которые мешают участию посетителей с инвалидностью в музейной деятельности.

Если говорить об архитектурной доступности — важно, касается это постоянной или временной

экспозиции, — она подразумевает наличие пандусов, поручней, лифтов, подъемников для колясок, определенную ширину проходов для посетителей на коляске. Помимо этого, важна атмосфера гостеприимства. Музейные сотрудники должны быть обучены корректному общению с людьми, имеющими особенности. В музее должны предоставляться при необходимости инвалидные коляски, стулья-ходунки и пр. Для людей с инвалидностью должны быть доступны все экскурсионные и музейно-образовательные программы.

Для незрячих и слабовидящих посетителей музейных экспозиций создаются рельефные карты, таблички и этикетки со шрифтом Брайля. Становятся популярными тактильные модели и макеты: это может быть объемное воспроизведение архитектурных памятников или скульптурное исполнение сюжета картины.

Для глухих и слабослышащих гостей предусматриваются индукционные петли на аудиогиды. В экспозициях используются видео с титрами, делающими видеоконтент доступным для таких посетителей. Экскурсионные возможности могут быть дополнены мобильными приложениями, включающими фото-, аудио- и текстовые материалы. Кроме того, могут проводиться экскурсии на русском жестовом языке.

Для посетителей с особенностями ментального развития на сайтах в разделе «Доступный музей» создаются социальные истории музея, которые помогают заранее подготовиться к комфортному посещению учреждения. По запросу могут выдаваться сенсорные сумки, в которых имеются противозумовые наушники, очки и игрушки, чтобы занять ими руки. В идеале должны быть сенсорные комнаты для психологической разгрузки посетителей. Для гостей с особенностями ментального развития адаптируются музейно-образовательные программы и экскурсии.

Важной частью музейной работы в области инклюзии является тестирование программ сотрудниками, которые сами имеют инвалидность.

## Рекомендуемая литература

1. Дружинин Л. А. Развитие диорамного искусства на Западе и в России в первой трети XIX — начале XX века // Искусствознание. 2013. № 3–4.
2. Куреньшиев А. А. К вопросу о методах построения музейных экспозиций: продолжение дискуссии // Труды ГИМ. Вып. 104. Музей в современном мире: традиционализм и новаторство. М., 1999. С. 165–180.
3. Лебедев А. В. Информационные технологии и современная музейная экспозиция // Наследие в эпоху социокультурных трансформаций: Материалы международной конференции. М., 2010. С. 434–444.
4. Майстровская М. Т. Музей как объект культуры. XX век: искусство экспозиционного ансамбля. М., 2018.
5. Майстровская М. Т. Экспозиционный дизайн музеев на рубеже веков (В неустанных поисках образа) // Труды ГИМ. Вып. 127. Теория и практика музейного дела в России на рубеже XX–XXI веков. М., 2001. С. 340–361.
6. Поляков Т. П. Как делать музей? (О методах проектирования музейной экспозиции): Учебное пособие для студентов и аспирантов. М., 1997.
7. Пустовойт Ю. В. Классифицирование мультимедийных технологий в экспозиционно-выставочном пространстве современного музея // Культурное наследие России. 2019. № 1. С. 62–67.
8. Розенблюм Е. А. Время и пространство в музейной экспозиции // Музееведение. На пути к музею XXI века: музейная экспозиция. М., 1996. С. 177–194.
9. Скрипкина Л. И. Музей в системе постмодернистской парадигмы научного знания // Труды ГИМ. Вып. 104. Музей в современном мире: традиционализм и новаторство. М., 1999. С. 29–45.
10. Экспозиции Государственного биологического музея имени К. А. Тимирязева: Сборник научных трудов / Под ред. Е. А. Чусовой. М., 2011.