

Виктория Владимировна Петухова,
Михаил Михайлович Тренихин

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУЗЕЕ

1. История и современность: от кабинета редкостей к современной музейной экспозиции

Музей — это не просто памятник архитектуры и набор старинных предметов, это в первую очередь институт социальной памяти. Он отбирает, сохраняет, исследует, интерпретирует и экспонирует памятники культуры и природы, дающие знания о том, как развивалось общество. Именно репрезентации особых групп культурных и природных объектов (музейных предметов), осознаваемых обществом как ценность, и будет уделено здесь наше внимание.

Музей прошел долгий путь: от святилища, храмовой сокровищницы в Древней Греции и собраний греческой скульптуры, ваз и богатого убранства на виллах богатых римлян к церковным и светским сокровищницам Средних веков, к протомузейным кабинетам и галереям, культивировавшимся собирателями в эпоху Возрождения. Эти последние, кабинеты-студиоло, предназначались для созерцания выдающихся произведений искусства.

Уже в то время появляется построенная по определенному замыслу экспозиция. Ее декоративное оформление имело свои задачи: через аллегории выражало некую идею, заложенную меценатом, а также подчеркивало его образованность, эстетические предпочтения и религиозные ценности. Надо отметить, что коллекционеры собирали современное на тот момент искусство. Но подобные студиоло во многом еще наследовали средневековым собраниям диковин. К произведениям искусства добавлялись редкости, естественнонаучные образцы и зарисовки природных форм.

Студиоло были в большей степени направлены на хранение, а не экспозицию собраний. Нередко предметы в них были «спрятаны» в глухие шкафы, не предназначенные для чужих глаз. Только владелец и его близкие могли наслаждаться созерцанием коллекции.

Как правило, это были небольшие помещения, декорированные тщательно подобранными произведениями скульптуры и живописи, составлявшими продуманную программу, благодаря которой прославлялись те или иные достоинства владельца, его увлечения. Одним из наиболее известных является студиоло Федерико II да Монтефельтро в Палаццо Дукале (Урбино), показывающее ренессансного Идеального Человека, круг его занятий и интересов, его место во вселенной. Такая программа обыгрывается и характером художественного решения. Панно, созданные в технике интарсий (вид инкрустации на деревянных предметах, в том числе мебели) в иллюзионистической манере, дополнялись фризом из живописных полотен.

Но коллекция, даже очень хорошо подобранная, — еще не музей. Лишь позднее многие известные коллекции станут основой музеев. А богато оформленные шкафчики-камеры, вмещавшие коллекции разного профиля (монеты и медали — мюнцкабинет, изделия из драгоценных камней — шатцкамера и т. п.), дадут название и помещениям, где они располагались, и в дальнейшем музеям или их отделам.

Однако не только закрытые студиоло и размещенные в них кабинеты были провозвестниками музеев. Публичный показ произведений начался в Трибуне Уффици (восьмиугольный демонстрационный зал), созданной Франческо Медичи. Там коллекция демонстрировалась правителям соседних государств и избранным подданным. В XVII веке при строительстве дворцов стали специально планировать помещения для собраний картин, скульптур, книг и гравюр.

Новое время и эпоха Просвещения внесли свои коррективы в прообраз музея. В XVI–XVIII веках появляется феномен универсальных коллекций, «моделей мира в миниатюре», которые стали называть кунсткамерами. Кунсткамеры иногда были сумбурны по составу, но в целом они отражали стремление эпохи Просвещения к энциклопедичности и стали промежуточным шагом к тем упорядоченным универсальным музеям XIX века, каковым, например, является Британский музей. Кунсткамеры также предназначались для представительских функций, их посещали монархи и аристократия, послы, ученые, путешественники, художники.

Кунсткамеры порой выглядели как сочетание нескольких студиоло. К экспонированию предметов могли быть разные подходы: их группировали по типам или по географии происхождения. Реконструкция вида Пражской кунсткамеры Рудольфа II показала, что в центре главного зала стоял большой зеленый стол, на котором демонстрировались часы, музыкальные инструменты, автоматы, сосуды из драгоценных камней. Столы, сундуки и ларцы занимали простенки между окнами, а на них или под ними стояли глобусы, зеркала, произведения скульптуры. Вдоль одной из стен располагались шкафы с образцами естественнонаучной и художественной коллекций императора.

Эскориал — монастырь и резиденция короля Испании Филиппа II — показывает собрание ученого: библиотеку, карты, минералы, т. е. некую глобальную картину

мира и отражение в ней личности владельца. При этом едва ли не важнее самого собрания является интерьер, созданный для него.

Но не только представительские функции диктовали организацию коллекций. Исследователи, естествоиспытатели, врачи, аптекари создавали не собрания искусства, а естественнонаучные кабинеты, которые позволяли соединять теорию и практику науки XVI–XVII веков. Изучение природы становилось главной идеей таких коллекций, в отличие от концепции модели мира в миниатюре.

Первым публичным музеем нового типа стал открытый в 1753 году Британский музей в Лондоне. Для его посещения нужно было сначала письменно зарегистрироваться. Во Франции в годы революции был открыт Лувр (1793), бывший королевский дворец, ставший первым большим публичным музеем страны. Особые музеи-сокровищницы, крупнейшие и старейшие в мире, кроме названных выше двух — это отечественный Эрмитаж (1764) и американский Метрополитен-музей (1870).

Интересно, что первый российский публичный музей — основанная Петром I Кунсткамера — по меткому наблюдению директора Лаборатории музейного проектирования А. В. Лебедева, вполне может стать «Музеем музеев»: «Переделывать придется не так много: вот так выглядели музеи в XVIII веке, так — во второй половине XIX-го. А это — типичное экспозиционное решение 1950-х годов. И ведь все аутентичное — вплоть до старинных витрин. Клондайк! Мы привыкли в музее оперировать экспонатами. А здесь весь музей — экспонат».

Со временем становилось понятно, что универсализм невозможен. В XIX веке начинает формироваться современная структура музеев. Они классифицируются в первую очередь по типу коллекции: художественные, исторические, археологические, этнографические, театральные, музыкальные, религии, военные и военно-исторические, естественно-исторические, политехнические,

научные, мемориальные и т. д. Исходя из типологии музея менялись и подходы к демонстрации его коллекций.

А. В. Лебедев отмечает: «В историческом смысле у музея несколько предшественников, среди которых не только кунсткамера и частная художественная коллекция, но и ярмарочный балаган, удовлетворяющий спрос на „дивное, пречудное и преудивительное“». И если в эпоху Просвещения наметился отход в сторону порой суховатой научности, то сегодня запрос на бóльший элемент развлечений и эмоционального вовлечения зрителя возвращается в музейную повестку.

2. Планирование выставочной деятельности музея

В современный музей можно прийти не только ради посещения выставки, но и чтобы послушать концерт, принять участие в мастер-классе, посмотреть кино и даже просто посидеть в кафе. Однако изначально музей как институт создавался обществом с другими, четко определенными целями. Эти цели и сегодня сохраняют актуальность. Они обеспечивают отличие музея от любой другой культурной институции, создают его идентичность. Музеи были придуманы для того, чтобы сохранять, изучать и популяризировать то, что признано культурными ценностями. Об этом говорит закон о музейной деятельности в России. Там же написано, что все предметы, хранящиеся в музейных коллекциях, являются общественным достоянием и должны быть открыты для доступа граждан. Исполнение этих задач лежит в основе даже самой новаторской деятельности самого причудливого современного музея.

Способов популяризировать музейную коллекцию, как и результаты научной деятельности музея, существует несколько. Можно издавать книги, снимать кино или читать лекции, публиковать изображения и описания музейных предметов на сайтах музея или его страницах

в социальных сетях. Однако у всех этих способов есть один недостаток — они не предоставляют доступ непосредственно к предмету, не обеспечивают соприкосновения с его подлинностью. Это может сделать только музейная экспозиция или выставка.

Показать коллекции даже самого небольшого музея — непростая задача. Как правило, выставочные площади любого музея значительно меньше, чем это необходимо для показа коллекции целиком. Так, чтобы выставить все предметы, хранящиеся в Государственном Эрмитаже, понадобится выставочный зал площадью со среднего размера город. Кроме того, коллекции музеев многосоставны, их разделы не равны по количеству и ценности предметов, да и состояние изученности коллекций порой чрезвычайно неравномерно, а значит, требуется разный подход к их представлению.

Одной, даже очень хорошей экспозицией показать всю коллекцию музея невозможно. Кроме того, единственная созданная «на века» экспозиция не может обеспечить конкурентоспособность музея в насыщенной информационной среде современного города. Музеи сегодня соревнуются за внимание зрителя не только с другими музеями, но и с торговыми центрами, кинотеатрами, аква-, зоо- и прочими парками развлечений, интернетом и телевидением. Поддерживать высокий интерес публики можно только насыщенной программой событий. Но чтобы генерация потока событий не превратилась в самоцель, вызывая у публики реакцию отторжения, необходимо все события музея, и прежде всего выставки, тщательно планировать. Необходим системный подход к делу, требуется выставочная стратегия музея и основанный на ней план выставок.

Выставка — это основной способ коммуникации музея со зрителем. С помощью выставок музеев не только открывает доступ к своим коллекциям, но и транслирует важные социальные идеи, предъясвляет научные открытия, исследует состояние того или иного вида

искусства или области науки, проверяет новые гипотезы или опровергает устаревшие. И все это делается с условием обеспечения неизменной сохранности музейных предметов.

Музейная экспозиция — комплексный продукт, который создается на основе музейных предметов или коллекций и сочетает интеллектуальную и художественную составляющие. Даже самая небольшая выставка требует немалых ресурсов, она объединяет научную (кураторскую) идею и ее визуализацию, сопровождаемую системой комментариев (коммуникации).

Вставочный план — это последовательность выставочных проектов, организуемых на выставочных площадях музея на протяжении года с целью предоставления доступа к музейным предметам и музейным коллекциям, способствующая достижению годовых и долгосрочных целей музея, а также обеспечивающая поддержание постоянного высокого уровня его посещаемости.

Выставочный план для музея — это управленческий инструмент. Вдумчиво составленный, он помогает сделать работу музея ритмичной и целенаправленной. С помощью качественно организованных выставок и грамотной их последовательности музей способен достигать тактических и стратегических целей своего развития. Однако и в условиях повседневной работы выставочный план является основой оперативной деятельности музея, на нем строятся планы почти всех служб. Перед открытием очередной выставки хранители готовят музейные предметы, при необходимости отправляют их на реставрацию, выверяют описания и атрибуции; экскурсионный отдел и отдел образовательных программ готовят серии мероприятий; редакционно-издательский отдел должен успеть подготовить к открытию выставки тексты, входящие в экспозицию, и каталог; инженерные службы или службы эксплуатации зданий устраняют протечки потолка и проводят ремонт помещений; службы внешних коммуникаций готовят медиапланы.

Количество выставок в году, их локация, длительность и темы — это базовые данные, которые должны быть известны всем службам заранее. Для внутреннего информирования музеи используют разные форматы: общемузейные презентации, методические советы, рассылки. Уже летом имеет смысл знакомить всех сотрудников музея с планами на будущий год. Этот план ляжет и в основу бюджетирования, которое, как правило, заканчивается в октябре-ноябре. Значит, чтобы все отделы смогли обдумать свои программы и рассчитать затраты на их реализацию, останется всего три месяца — не так уж и много.

Минимальный срок планирования открытых выставок и экспозиций в музее — год. Но выставочные отделы больших музеев обычно планируют свою деятельность на два-три года вперед. Особенно если речь идет о международных и межмузейных проектах, требующих договоренностей с большим количеством партнеров о предоставлении экспонатов, реставрации или сокураторстве. Средний срок подготовки одного большого выставочного проекта от идеи до реализации — около трех лет, а издание каталога к такой выставке займет не менее полутора лет. Таким образом, глубина планирования издательской и собственно выставочной деятельности будет мало отличаться. И таких примеров взаимной зависимости планов работы внутри музея очень много.

Кроме ритмичности, которая чрезвычайно важна для работы больших музеев, обдуманый выставочный план позволяет планировать пополнение коллекции, создавать желаемый имидж музея, развивать новые направления работы, управлять рисками и ожидаемой прибылью, выстраивать коммуникационные стратегии и многое другое. Чем четче сформулированы цели, тем легче настроить на их достижение все инструменты управления, включая план выставок.

Но даже если стратегия развития музея четко не определена, а выставочный план кажется составленным

стихийно, на самом деле в основе его формирования лежит ряд технологических факторов, имеющих универсальный характер. Обычно на составление выставочного плана влияет большое количество условий, но основных факторов, которые работают в любом музее, всего шесть: 1) параметры выставочных площадей, 2) количество и качество музейных фондов, 3) аудитории музея, 4) время и длительность проведения выставок, 5) объем финансирования, 6) особые даты. Рассмотрим их по порядку.

3. Параметры выставочных площадей музея

Это один из самых стабильных факторов, его колебания происходят незначительно или чрезвычайно редко. Значительное увеличение площадей может быть связано с постройкой для музея нового здания или присоединением дополнительных пространств. Например, в 2019 году к залам Третьяковской галереи на Крымском Валу присоединили выставочные залы бывшего Центрального дома художников (ЦДХ), объединив все здание под брендом «Новая Третьяковка». Но чаще музей может лишь немного увеличить выставочное пространство за счет перераспределения технических или административных площадей, отказавшись, например, от складских помещений, «музыкальной гостиной» или сократив помещения администрации.

Все выставочное пространство музея, как правило, разделено на зоны. Это разделение чаще всего обусловлено сложившейся практикой конкретного музея. Но иногда оно является результатом вдумчивой работы по планировке экспозиции, основанной на исследовании потоков посетителей, доступности и безопасности пространств для разных типов аудитории, на разработанных маркетинговых стратегиях или хотя бы принципах фэншуй.

Соотношение площадей, занятых постоянными и временными экспозициями, чаще всего зависит от размера

и качества коллекции музея. Все музеи стремятся представить в залах как можно больше объектов, включая в экспозиции максимальное количество шедевров из своих собраний. Смена постоянной экспозиции должна быть очень продумана, особенно в национальных музеях, где неосторожное решение экспозиционеров может вызвать болезненную реакцию у посетителей, специально приехавших увидеть определенное произведение искусства и не обнаруживших его в зале музея. Кроме того, на основе предметов в экспозиции часто строятся образовательные программы не только самих музеев, но и художественных школ и вузов города, а значит, музей обязан обеспечить возможность доступа к ним. Там, где коллекция не составляет законченных комплексов или незначительна по размеру, большая часть выставочных площадей отдается под временные выставки.

В залы временных выставок должен быть отдельный вход, так как часто посещение их оплачивается отдельно. Хорошо, когда начало выставки размещено ближе ко входу в музей, чтобы посетителям не нужно было проходить через вереницу залов с постоянной экспозицией. Однако это не всегда возможно, так как музеи часто располагаются в бывших дворцах или усадьбах с анфиладной системой помещений. И тогда чрезвычайно важную роль играет навигация.

Важно также четко сформулировать принципы и стратегию использования для всех зон выставочных площадей, особенно если они расположены в разных зданиях или даже разных частях города. Следование выработанной стратегии развития тех или иных зон требует от музея усилий и по созданию оригинальной программы для каждой локации, и по постоянному информированию об этой программе своей аудитории. Такой подход помогает сформировать у посетителей устойчивые ожидания, что позволяет рассчитывать на их лояльность и, как следствие, увеличение посещаемости музея.

Так, например, общеизвестно, что за самыми известными в мире явлениями отечественного искусства нужно идти в Третьяковскую галерею, но за древнерусской живописью — в Лаврушинский переулок, а за авангардом — на Крымский Вал. Так Третьяковка направляет потоки посетителей на разные локации и получает стабильный доход от продажи билетов. Другой пример — разделение потоков посетителей ГМИИ имени А. С. Пушкина. Все привыкли к тому, что особо значимые временные выставки всегда располагаются в колоннаде основного здания, а произведения импрессионистов экспонируются в отдельном здании — в Галерее искусства стран Европы и Америки. Устойчивость «правил игры» удобна и организаторам выставок, и их посетителям.

Еще пример — британский Музей Виктории и Альберта. Основное здание музея расположено в центре Лондона. Но часть его — Музей детства — была открыта на окраине города. В основном здании музей организует большие выставки, рассчитанные на туристов и знатоков искусства. На окраине же проходят серии небольших выставок, там музей развивает работу с местными сообществами. Не всякий житель лондонской окраины бывал в центральном здании музея, но многие точно знают, куда повести ребенка в выходной день.

Таким образом, для создания выставочного плана нужно определить, какие зоны будут заняты постоянной экспозицией, а какие — временными выставками, сколько таких зон в музее, какова их площадь и где они расположены. Необходимо также закрепить за зонами их назначение и составить программу действий для каждой из них.

4. Количество и качество музейных фондов

Вторым фактором, определяющим количество и темы выставок, является объем и состав коллекций, с которыми работает музей.

Не существует единственного принципа, по которому музеи систематизируют и хранят свои фонды. Это могут быть техники исполнения и использованные при создании произведений материалы, хронология, место создания произведений или что-либо иное. Например, в историко-культурном музее все произведения графики могут объединяться в одном фонде, ведь они не являются профильными предметами для такого музея, к тому же количество единиц хранения может быть невелико. Поэтому наряду с фондом «Мебель» или «Домашняя утварь» формируется фонд «Графика». А в музее, который специализируется на изобразительном искусстве, произведений графики, возможно, будет так много, что следить за сохранностью и исследовать все предметы такого фонда одному хранителю будет не под силу. Конечно, в таком музее будет принята более детальная дифференциация предметов этого вида искусства, и коллекции графики Италии, Франции, Великобритании будут храниться и исследоваться отдельно. Возможно, разделение будет произведено не по географическому признаку, а по техникам исполнения, тогда появятся фонды гравюры, рисунка, акварели, пастели и пр. Для зоологического же музея графика — это вспомогательный материал. Зарисовки животных, эскизы ландшафтов или рисунки как хобби выдающихся зоологов — все это будет разнесено по фондам в зависимости от содержания рисунков. Так, изображение обезьян, играющих на дереве, сделанное исследователем в 1915 году на Гибралтаре, будет храниться в фонде «Млекопитающие» вместе с чучелами, макетом пальмы и муляжами бананов, а рисунки выдающегося зоолога, сделанные им на даче во время отпуска, — в том фонде, где хранится его личный архив.

Хранители чаще всего сами выступают инициаторами создания выставок, предлагая сделать экспозицию на основе исследований предметов своих коллекций. Но если в фонды музея входит более 30 различных коллекций и каждый из хранителей претендует на включение своей

идеи в выставочный план, многие предложения приходится отклонять или откладывать. Чтобы на этой почве в коллективе не возникали конфликты, а выставки получались масштабные и зрелищные, важно, во-первых, следовать утвержденным принципам оценки предлагаемых идей, а во-вторых, оценивать и отбирать их не единолично, а коллегиально, например, на выставочном совете.

При обсуждении подобных предложений обычно учитываются новизна темы выставки, ее актуальность, наличие в обсуждаемых коллекциях ярких экспонатов, способных сделать выставку зрелищной, а также степень изученности темы и те возможности, которая она даст для построения дополнительных образовательных программ. Кроме того, важно оценить способность хранителя — куратора выставки вдохновить своими идеями сначала рабочую группу, а потом и посетителей. Ведь сегодня куратор — это роль публичная, ему придется писать тексты, водить кураторские туры, давать интервью, готовить экскурсоводов. Так что личность куратора — это один из важнейших критериев в оценке перспективности проекта.

Ключевым доводом в пользу включения в выставочный план той или иной выставки, состоящей из фондов музея, может стать ее соответствие стратегическим целям учреждения. Например, целям пополнения фонда графики работами современных художников может служить организация фестивалей графики, конкурсов или просто выставки работ современных графиков, которые в результате могут стать частью коллекции музея.

5. Аудитории музея

Итак, определив, сколько коллекций в фондах нуждаются в показе, необходимо понять, кому музей адресует свои выставки и экспозиции. Знание аудиторий позволяет сделать работу музея управляемой, доходной и социально значимой. Все эти цели сложно достижимы,

изменчивы, требуют постоянных усилий по поддержанию стабильности показателей и находятся в сильнейшей зависимости от качества коммуникации музея с посетителями.

Как исследовать аудитории — своими силами или с привлечением специалистов-социологов, каждый музей решает сам. Главное, чтобы методология исследования была научной и достоверной. Не стоит доверять устоявшемуся мнению, часто существующему в музее «испокон веков». После проведения настоящего исследования можно обнаружить, что реальное положение дел диаметрально противоположно той картинке, которая «всем известна». Например, галерею, которую ее сотрудники считают меккой для туристов, посещают в основном местные жители. Или: основной лояльной аудиторией музея всегда считались семейные пары с детьми, а оказалось, что их доля в общем числе гостей не больше 30–40 %, в то время как большинство посетителей — пенсионеры. Такие знания могут заставить радикально изменить структуру выставочного плана, выбор тем и образов экспозиций и даже цену билетов.

Глубина и детализация анализа аудитории в России, к сожалению, редко бывает достаточной. Чаще всего в музеях исследуют социально-демографические характеристики посетителей (возраст, пол, образование), соотношение постоянных посетителей и пришедших впервые, долю в общем потоке местных жителей и приезжих, иногда анализируются каналы получения информации о событиях музея. Но даже на основе такого, весьма простого статистического анализа можно сделать очень полезные выводы. Например, информация о том, какую долю в потоке посетителей музея занимают дети дошкольного возраста, приходящие в музей с родителями, может повлиять на количество детских программ, широту ассортимента творожков в кафе и раскрасок в сувенирном магазине. Если же анализ показывает, что пенсионеры, всегда очень лояльные к музею, составляют

больше 60 % гостей, не стоит ждать большой выручки, так как эта группа входит в перечень льготных посетителей, в связи с чем малоодоходна для музея.

Сегодня для управления своей деятельностью музеям нужна гораздо более детальная информация о посетителях, в том числе потенциальных. В Европе проводят исследования, позволяющие подробно анализировать и классифицировать посетителей по уровню образования и доходов, сферам интересов, информированности в областях, в которых работает музей, а также по мотивации прихода в музей и заинтересованности в различных его продуктах, включая лекции, концерты и ассортимент кафе. Кроме того, музеи анализируют не только существующие аудитории, но и изучают тех, кто только мог бы стать их посетителем.

Например, лондонский Музей Виктории и Альберта пользуется таким расширенным анализом при планировании своей работы. В результате прицельного исследования, основанного не только на демографических данных, но и на изучении мотивации прихода людей в музей, было выделено семь групп посетителей. Подробно прописаны пол, возраст, доход, места проживания людей из этих групп, а также их мотивы, готовность что-то покупать в магазине сувениров и кафе, источники получения ими информации, области дополнительных интересов и пр. В отношении каждой из этих групп музей проводит большую работу: отслеживает, как изменяется год от года посещаемость в каждой из групп, сбалансирован ли план так, чтобы для каждой группы имелось свое предложение. Всем отделам музея ставятся специальные цели, достижение которых связано с работой на каждую из групп. В департаменте выставок был сформулирован целый ряд принципов, которыми он руководствуется, когда планирует свою работу на три года вперед. Вот несколько примеров таких формулировок:

1. Для каждой группы должны прицельно создаваться три выставки каждые два года.

2. Каждая выставка музея должна быть ориентирована специально на две из семи групп, но при этом захватывать «по касательной» как минимум еще одну группу.
3. Если появляются новые группы, выставки и программы для них должны быть максимально быстро внедрены в выставочные планы.
4. Выставочный департамент должен планировать свою деятельность так, чтобы обеспечить баланс между мероприятиями для разных групп аудитории, особенное внимание нужно уделить тем группам, численность которых важно увеличить.
5. Необходимо разработать мероприятия для групп аудитории, которые трудно привлечь выставочной программой. Например, были созданы «Пятничные вечера» с музыкой и напитками: они проходят каждую пятницу в фойе музея до позднего вечера. Вход как на само мероприятие, так и на все постоянные экспозиции, которые работают в этот момент в музее, свободный. Таким образом в сферу влияния музея привлекается группа посетителей, для которой привычнее проводить досуг в пабах и клубах. Они приходят в музей, чтобы провести вечер пятницы привычным для них способом, но при этом получают шанс побывать на выставках. Заинтересовавшись, в следующий раз они могут прийти в музей уже специально.

Таким образом, знание аудитории ведет к более дифференцированному целеполаганию и согласованности в работе разных отделов музея. Кроме того, это дает четкие ориентиры при формировании выставочного плана: влияет на выбор тем для выставок, на их количество, а также на способы экспонирования.

6. Время и длительность проведения выставок

Сколько должна длиться временная выставка? Ответ на этот вопрос зависит от нескольких обстоятельств.

Первое — это нормативные требования, изложенные в инструкции по хранению и экспонированию музейных предметов («Единые правила организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций»): они определяют сроки экспонирования предметов из разных материалов. Так, максимальная продолжительность экспонирования произведений графики и текстиля — шесть месяцев. Однако в зависимости от степени сохранности отдельных произведений этот срок может быть сокращен до четырех или даже двух месяцев. Это означает, что выставка, состоящая из графических листов плохой сохранности, может экспонироваться всего два месяца. Впрочем, если в коллекции музея есть взаимозаменяемые произведения, например, имеется парочка запасных «Рембрандтов», то после первых двух месяцев можно провести реэкспозицию и таким образом продлить срок выставки до четырех и даже шести месяцев — с условием замены хрупких экспонатов через каждые два месяца. Длительные выставки порой состоят из трех-четырех комплектов экспонатуры, которые музей меняет с регулярностью, рекомендованной хранителями музейных фондов.

Второе обстоятельство, влияющее на принятие решения о продолжительности выставки, — это скорость распространения информации о новом проекте и удаленность музея от центра города. Необходимо на нескольких проектах провести анализ того, как быстро аудитория музея получает информацию о выставочном проекте, как далеко музей расположен от центра города или района, легко ли до него добираться, какова средняя посещаемость музея в тот или иной период/сезон. Ответы на эти вопросы дадут представление о том, сколько времени должна экспонироваться выставка, и помогут поставить реалистичные показатели по посещаемости.

Для небольшого города, в котором общее количество жителей не превышает нескольких десятков тысяч, где нет широкого туристического потока, а постоянные

посетители музея составляют крепкую сотню человек, нецелесообразно делать временные выставки на длительный срок. Совершенно очевидно, что все желающие ее посмотреть за 1–1,5 месяца успеют сделать это не один раз. Для музеев, расположенных на окраинах мегаполиса, в высококонкурентной среде, предпочтительно делать проекты длительностью не менее 3–4 месяцев: за это время первые желающие успевают про выставку услышать и доехать до нее, а потом рассказать знакомым, которые становятся, таким образом, второй и третьей волной посетителей.

Для музеев же, расположенных на пересечении туристических маршрутов, важно знать наиболее высокий для себя сезон. Именно в это время имеет смысл делать яркие, дорогостоящие проекты, которые должны спровоцировать массовое посещение музея и окупить стоимость организации экспозиции. Эта выставка может простоять весь сезон или только часть его, но информация о ней должна появиться в новостных лентах заранее — она может стать дополнительным мотивом покупки тура в определенном направлении. В низкий же сезон можно создавать краткосрочные и недорогие выставки, рассчитанные на посещение местными жителями.

7. Объем финансирования

В России финансирование выставок в музеях производится из двух основных источников: 1) бюджетные средства, которые выделяются музеем в рамках государственного задания; 2) средства, заработанные музеем, так называемый «внебюджет».

При этом заработанные музеем деньги также считаются государственными средствами, так как они получены в результате использования государственной собственности (ведь содержание помещений музея и труд сотрудников оплачиваются за счет государства). Это

важно помнить, так как ответственность за нарушение правил в этой сфере весьма велика.

Музеи осуществляют все закупки в соответствии с двумя федеральными законами: 1. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 5 апреля 2013 года; 2. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18 июля 2011 года. Закупочная деятельность — это огромная профессиональная область на стыке финансовой и юридической сфер, причем настолько объемная и сложная, что работающие в ней специалисты получают отдельные дипломы, как адвокаты или нотариусы. Кроме того, существующие законы постоянно обновляются, что требует неослабевающего внимания. Для планирования выставочной деятельности важно знать, что почти все контракты в рамках проекта — на транспортировку и художественное оформление экспозиций, страхование музейных предметов, покупку мультимедийного оборудования и создание контента, а также печать каталогов — осуществляются на основе тендеров (конкурсов), проведение которых требует времени. В зависимости от регламентов, установленных в разных музеях, процедура заключения контракта может занимать от полутора до восьми месяцев и требует подключения целой группы специалистов музея: юристов, экономистов, бухгалтеров.

В зависимости от уровня подчинения, государственные музеи финансируются из разных бюджетов: федеральным музеям выделяет средства Министерство культуры Российской Федерации, региональным — областные министерства (отделы) культуры, муниципальным — городская администрация. Очевидно, что чем богаче регион или город, тем больше средств может быть выделено на культуру вообще и музеи в частности. Бюджет формируется на год, а заявки на финансирование, как правило, собираются министерствами

в августе — октябре предыдущего года. То есть к середине года музей уже должен с большой точностью просчитать затраты на проекты будущего года. Навык перспективного и точного планирования — одна из основных добродетелей менеджеров выставочного отдела. Это особенно трудно делать в периоды высокой социальной и экономической нестабильности, так что сегодня музейщикам приходится приобретать еще и знания в области кризис-менеджмента.

Все выставки, которые музей запланировал на год, входят в государственное задание. Как правило, кроме количества выставок, учредители (Министерство культуры, руководство региона или города) также ставят музеям план по посещаемости и по представленности музейного фонда. Контроль осуществляется поквартально, с итоговым отчетом за год. Это означает, что каждый квартал музей должен открывать X выставок (4X в год), на которых будет экспонироваться не менее установленного планом количества экспонатов. При этом число посетителей этих выставок также должно быть не менее установленного планом. Это своего рода система сдержек и противовесов: нельзя сделать много дешевых и плохих выставок — на них придет недостаточное количество посетителей. Нельзя также провести лишь одну, но очень хорошую и дорогую выставку — тогда не будет выполнен план по количеству мероприятий. Невозможно делать ставку только на коммерческие проекты, выставляя современных мастеров, частные коллекции или изделия ювелирных производителей — тогда не будет выполнен план по экспонированию музейного фонда.

Кроме того, выделенные государственные средства редко покрывают все потребности музея по организации проектов. Как правило, денег, выделяемых в рамках государственного задания, музею не хватает на организацию даже половины плана выставок по «высшему разряду». Как же распределить полученный бюджет? Потратить всю сумму на один, но крупный проект, а остальной план

выполнить за счет экономичных баннерных выставок или распределить деньги поровну на все проекты года? Это сложная задача, которую музеи решают каждый год заново. Для принятия оптимального решения нужно хорошо понимать структуру затрат на выставочные проекты и оценивать возможности привлечь дополнительные средства и способы экономии.

В структуре затрат одного масштабного межмузейного выставочного проекта самые дорогостоящие статьи — это транспортировка и художественное оформление экспозиции. Изготовление специальной упаковки для музейных экспонатов, вооруженное сопровождение, авто- или авиаперевозка — все это требует больших средств. Также дороги красивые витрины, подиумы и стеклянные колпаки, особенно если они изготавливаются по индивидуальному проекту. Поэтому крупных межмузейных, а тем более международных проектов в году не может быть много. Даже большому музею не удастся сделать более одного-двух таких проектов в год.

И в России, и в других странах средства на большие и яркие выставки музеи вынуждены находить сами: зарабатывать на продаже билетов, экскурсий, каталогов, сувениров, находить спонсоров и партнеров. И масштаб проекта здесь — основной козырь. Чем амбициознее проект, чем интереснее тема и богаче программа, подготовленная к выставке, тем больше шансов найти спонсоров.

Мы не будем касаться здесь технологий фандрайзинга (поиска и привлечения денег и других ресурсов на социальные, образовательные, культурные проекты и в благотворительные фонды). Это специфическая работа, со своими правилами и технологиями, которым посвящены целые учебники. Но при планировании выставок важно помнить, что поиск и привлечение спонсоров — это длительная работа, и время на нее должно быть выделено заранее.

Для выставок, создаваемых на основе собственных коллекций музея, затраты на транспортировку не будут

столь значительны. Выставочное оборудование также можно использовать повторно. Ресайклинг (переработка одежды на производственном уровне для создания новых тканей) и апсайклинг (создание новых вещей из старых, не подразумевающее производственную переработку; иначе говоря: берем джинсы, шьем из них рубашку и получаем апсайклинг) сегодня особенно актуальны. О том, как действовать в русле идей разумного потребления, задумываются все больше культурных институций, которые хотят не просто решать задачи экономии, но и следовать целям устойчивого развития.

Если выставки на основе собственных коллекций составляют основу выставочного плана, экономия вполне возможна. Однако даже в условиях очень тесных бюджетов важно делать все проекты в соответствии с максимально высокими стандартами качества. Актуальность идеи, ясность текстов, чистота исполнения — эти характеристики доступны и при небольшом бюджете.

8. Особые даты

Прежде чем формировать выставочный план, стоит проверить, не выпадает ли на период планирования какая-либо важная дата, которая может подтолкнуть к формулировке ключевой темы выставки.

Это может быть юбилей писателя или художника, годовщина какого-либо исторического события. Интерес общества к такой дате поможет музею при минимальных коммуникационных усилиях получить широкую огласку. Одно дело, если выставка значков с изображением Гагарина проходит в вашем музее тихой осенью ничем не примечательного года, и совсем другое — если вы решили приурочить ее к празднованию 70-летия первого полета человека в космос или 100-летия со дня рождения Гагарина. Тогда только ленивый журналист не напишет про экспозицию, отмечая своевременность проекта и уникальность

представленных предметов. Кроме того, если вы не позаботитесь о включении такого проекта в свой выставочный план сами, за вас об этом может подумать начальство. Но сделает оно это накануне события, когда времени на создание качественной выставки уже не будет.

9. Составление выставочного плана

Перечисленные выше факторы являются общими для любого музея. Однако сочетание их при составлении плана — творческая работа каждой организации. Как она будет проделана, зависит от конкретных условий, в которых существует музей, и задач, которые перед ним стоят. Перечислим лишь несколько принципов учета общих факторов при составлении плана.

Простой экспозиционных площадей. Часто у музеев существуют регламенты (или негласные правила), определяющие длительность демонтажа старой и монтажа новой экспозиции. То есть определен лимит времени, в течение которого та или иная экспозиционная площадь не будет задействована. В некоторых зонах простой влечет приостановку продажи билетов, а значит, и потерю дохода. Простой в других зонах могут провоцировать жалобы посетителей. Уменьшить время монтажа и демонтажа может четкое планирование работ по созданию экспозиций.

Параллельный демонтаж нескольких проектов. Очень важно понимать, возможно ли для музея закрыть сразу несколько выставочных проектов одновременно. Какие риски несет одновременный простой нескольких выставочных зон, какие зоны позволяют такое совпадение, а в каких важно не допустить параллельного простоя — все это важно учесть при годовом планировании.

Загрузка залов в высокий сезон. При планировании выставок необходимо учитывать периоды наибольшей посещаемости музея. Важно не допускать длительных простоев выставочных зон в эти периоды или продумывать

дополнительные услуги на постоянных экспозициях либо других выставках в период монтажа новой выставки, если закрытие предыдущего проекта попало на высокий сезон.

Представленность в выставочном плане важных тематических направлений. Это актуально для всех музеев, но особенно сложная историческая судьба некоторых музеев вынуждает их сочетать в работе несколько, часто трудно совместимых тематических направлений. Например, музей-заповедник «Горки Ленинские» вынужден совмещать в экспозиции рассказ о первых владельцах имения, об особенностях усадебного быта в конце XIX — начале XX века и повествование о жизни и смерти в этом доме В. И. Ленина. Схожая ситуация в музее-заповеднике «Царицыно»: коллекция позднесоветского декоративно-прикладного искусства размещается в зданиях архитектурного ансамбля — выдающегося памятника архитектуры XVIII века, и музей должен развивать обе эти темы, объясняя и оправдывая своими проектами их механическое соединение.

Доля межмузейных проектов. Сегодня музеи нечасто делают выставки, опираясь только на предметы из собственных фондов. Создание межмузейных экспозиций требует, кроме дополнительного финансирования, еще и сложной работы. Во-первых, необходим куратор, способный собрать такую выставку (он должен знать, в фондах каких музеев хранятся необходимые ему экспонаты, уметь их отобрать и соединить в одном экспозиционном пространстве). Во-вторых, музей-организатор должен обеспечить документальное оформление передачи ему экспонатов, а затем нести ответственность за их сохранность на всех этапах осуществления проекта (как говорят страховщики, «от гвоздя до гвоздя»). Умение создавать такие выставки демонстрирует высокий статус и авторитет музея, профессионализм его сотрудников.

В свою очередь, способность ярко и интересно показать собственную коллекцию — важная характеристика

музея. Этому способствует постоянная работа по изучению и пополнению коллекции, а также использование при экспонировании цифровых технологий. Делать упор на межмузейные выставки или на проекты из своей коллекции — одно из ключевых решений для создания выставочного плана.

Делать ли коммерческие выставки? Ответ на этот вопрос диктует финансовое положение музея. Часто без коммерческих проектов музею невозможно выжить. Однако необходимо решить, какова будет их доля в общем числе выставок в году, как музей будет контролировать их качество, будет ли участие музея состоять только в предоставлении выставочных площадей или также услуг кураторов, экспозиционеров и экскурсоводов. Чем больше вклад музея в создание такой выставки, тем больше шансов, что публика даже не заметит ее коммерческого характера.

Проекты, развивающие коллекцию музея. Одним из способов пополнения коллекции является активная работа с современными художниками, в том числе экспонирование их произведений. Кроме того, выставки современного искусства всегда вызывают интерес молодежи. Однако такие проекты бывают дорогими, ведь часто для создания арт-объектов требуется софинансирование, в котором принимает участие музей. С другой стороны, подобные выставки, как правило, не требуют дорогостоящего оформления: молодые художники умеют «обжить» даже самое сложное для экспонирования пространство. Для создания выставочного плана нужно понять, сколько таких проектов может быть в течение года, готов ли музей оплачивать работы молодых авторов, приемлемо ли для музея экспонировать произведения только современных авторов или они должны быть дополнены предметами из коллекции музея.

Выставки для специальных аудиторий. Мы уже касались того, как аудитории влияют на выставочный план, поэтому здесь нужно отметить лишь необходимость

учитывать, привлечение каких групп посетителей стратегически важно для музея. Например, если необходимо расширить детскую аудиторию, нужно создавать специальные детские выставки и дополнять основные проекты «детским слоем».

10. Составление сетки выставок

Итак, мы определились с базовыми условиями задачи: понятно количество зон, которые необходимо занять выставками; собраны заявки от отдела хранения на показ тех или иных коллекций в этом году; определены лояльные аудитории, которые музею важно не потерять, а также те, которые хотелось бы расширить или привлечь; выделен бюджет на выставки; составлен перечень важных дат.

Все зоны нужно внести на план. Для удобства работы можно использовать обычную таблицу в Excel или любые другие программы-планеры, где есть (или может быть добавлен) календарь. Более надежный результат даст планирование на три года.

	2022											2023		
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль
	высокий сезон							высокий сезон						
Зона 1	Выставка произведений графики из собственных фондов			демонтирована	Межмузейный проект "Русская живопись XIX века"				демонтирована	"Театральные эскизы Бенуа. К юбилею художника"			демонтирована	
Зона 2	ремонт			Постоянная экспозиция "История усадьбы"										
Зона 3	демонтирована	История детства: портреты детей и детские портреты			демонтирована	Скульптура или арт-объект				демонтирована	Выставка новогодней игрушки			

После этого в таблицу вносятся все проекты, которые запланированы на год, а также находятся в работе на будущие периоды. Фиксируется время на демонтаж предыдущих выставок и оставляется время, необходимое для монтажа новых экспозиций. Отмечаются даты вернисажей (торжественное открытие выставок), а если

необходимо, то и какие-то важные события во время функционирования выставок. Все изменения, которые возникают в течение года, важно вносить в таблицу: выставки могут отменяться, переноситься на более поздний срок, может увеличиться или сократиться срок экспонирования. Изменения планов текущего года носят экстренный, форс-мажорный характер, но они иногда случаются. Например, все музеи были вынуждены сильно менять свои планы на текущий год в период пандемии коронавирусной инфекции 2020–2021 годов. Но в работе над проектами второго и третьего года плана такие изменения очень часты, поэтому отследить сбалансированность итогового плана поможет визуализация. Таблица позволяет обнаружить нестыковки и ошибки планирования: недопустимый простой экспозиционных площадей, совпадение дат открытия двух выставок, перекосы в тематическом наполнении проектов, перегрузку сотрудников, слишком частое привлечение одних и тех же подрядчиков и т. д.

Чем больше информации окажется в плане, тем большее количество параметров будет возможно анализировать.

11. Типология выставочных проектов

Мы не будем касаться здесь методов научной и кураторской работы над созданием выставки. Но для управления выставочной деятельностью и составления выставочного плана деление выставочных проектов на типы необходимо: следует понимать, какие организационные усилия нужно приложить для создания различных выставок, а также оценивать, какие эффекты даст музею та или иная экспозиция.

Конечно, первое и очевидное деление всех выставок — на *постоянные* и *временные экспозиции*. Это разделение заложено и в государственном задании музеев.

Постоянная экспозиция имеет ряд отличительных характеристик: длительный срок экспонирования, широкий круг экспонатов, максимально ясный способ распределения предметов в экспозиции (по хронологическому или тематическому принципу), неконфликтность трактовок, представленность всех самых ценных предметов коллекции.

Как правило, постоянную экспозицию создает не один куратор, а кураторская группа музея, в которую входят хранители разных фондов, сотрудники образовательного отдела, художники экспозиции, специалисты по мультимедиа-технологиям. В европейских и американских музеях в такие группы включают маркетологов или специалистов по коммуникациям. К работе могут также привлекаться внешние эксперты по отдельным научным направлениям, если их нет в штате музея (так часто делают научно-технические или естественнонаучные музеи, но и художественные тоже).

Для создания успешной постоянной экспозиции очень важна организация работы: внедрение технологии управления проектами, грамотное планирование, принципы оценки результатов, контроль сроков исполнения. Руководителем такого проекта должен быть авторитетный специалист музея, способный брать на себя ответственность и устранять конфликтные ситуации, которых обычно бывает немало. В его полномочия, как правило, входит содержательная сторона проекта. Также необходим координатор проекта, который берет на себя координацию деятельности всей рабочей группы, документальное сопровождение, контроль сроков и бюджета.

Постоянные экспозиции дороги в производстве. Они требуют использования износостойкого выставочного оборудования, которое не будет требовать частой замены или ремонта. То же касается и технологического оснащения. Мультимедиа-оборудование должно быть надежным и не слишком сложным в управлении и использовании. Нужно помнить, что в музей приходит большое

количество людей, не склонных к использованию гаджетов, и посещение высокотехнологичной экспозиции будет для них некомфортно. Кроме того, современные технологии очень быстро устаревают, и использование еще недавно «передовой» техники накладывает оттенок архаичности на всю экспозицию, хотя ее содержание может вполне соответствовать духу времени.

В целом надо сказать, что сегодня музеи вынуждены чаще, чем раньше, пересматривать подходы к созданию постоянных экспозиций. Со временем появляется новая информация, изменяется взгляд на коллекции, который требует изменений и в их показе. В больших западных музеях, например, в Музее Виктории и Альберта, предельный срок жизни постоянной экспозиции составляет не более 20 лет. Но есть музеи, которые проводят реэкспозиции раз в пять-десять лет.

Постоянные выставки дают основу для плановой работы музея во многих направлениях: экскурсионном, образовательном, концертном, издательском и др. Это платформа ритмичной работы музея.

Временные выставки — экспозиции с более коротким, чем у постоянных, сроком действия. Однако сроки могут сильно различаться: выставки длятся от одного дня до полутора-двух лет.

С точки зрения формальных характеристик, временные выставки отличаются более локальными темами, включают ограниченный круг экспонатов, но позволяют более смелые решения и радикальные трактовки, допускают применение новых и даже экспериментальных технологических решений.

Среди временных выставок можно выделить *монографические* и *тематические*. Монографические выставки, т. е. посвященные одному персонажу, как показал опыт, более востребованные, а значит, и более доходные. Они редко бывают новаторскими и чаще всего демонстрируют консервативный взгляд на главного героя, особенно если это популярный художник или исторический

деятель. Поэтому основная научная работа заключается в аккумулировании сведений о персонаже, а также в сборе экспонатов из музейных и частных коллекций, рассеянных по всей стране. Привлекательность таких выставок обеспечивается полнотой показа наследия и раскрытием максимального количества граней личности главного героя. Организационно это очень сложно, несмотря на кажущуюся простоту содержания.

Тематические выставки бывают историко-бытовыми и художественными, а также техническими и научными. Главное, что в основе экспозиции — специфический ракурс, в котором будет рассматриваться какое-то явление. Ракурс предлагает куратор, и здесь есть место самым неожиданным идеям. Диапазон предложений может быть огромным — от «народных мотивов в творчестве В. Васнецова» до «театра действия в опере Екатерины Великой». Однако нужно помнить, что чем необычнее проект, тем больше рисков он несет — репутационных и финансовых. Каждый музей сам решает, какую степень смелости кураторского взгляда он может себе позволить.

Еще одним форматом выставочного проекта являются *конкурсы* или *фестивали*. Эти проекты, как правило, основываются на работах современных художников, создаваемых специально для мероприятия. Такие выставки требуют от музея совершенно иной организационной работы, чем классический выставочный проект: необходимо организовать оповещение о конкурсе и сбор заявок, сформировать экспертный совет и жюри, сформулировать тему и критерии отбора работ, возможно, учредить призовой фонд. Информирование о ходе таких проектов тоже должно быть особенное, так как художникам, участвующим в конкурсах, очень важно их публичное освещение.

Создание качественной экспозиции из абсолютно новых произведений, которые дизайнер и координатор проекта могут увидеть впервые только во время монтажа, требует особого мастерства, а общение с молодыми

авторами — выдержки. Но именно такие проекты дают музею много ценной информации о нарождающихся или уходящих тенденциях в искусстве.

12. Сбор и фильтрация идей для выставок. Органы, принимающие решения

Управление входящим потоком идей для проектов — важная часть работы выставочного департамента. В зависимости от политики музея к подаче заявок могут допускаться только проверенные специалисты, опытные хранители или сотрудники научных отделов либо, наоборот, может привлекаться широкий круг сотрудников музея, сторонних кураторов, а также художников и членов художественных объединений, которые способны предложить музею проект своего автора или группы. С целью поиска свежих идей для выставок музей может поощрять подачу заявок сотрудниками разных отделов: образовательного, концертного и др.

Кроме того, музей может привлекать кураторов из других учреждений культуры и научных институтов, специалистов по определенной теме. Привлечение кураторов из других организаций, тем более международных, очень обогащает и выставочный план, и опыт музея по созданию проектов.

Для анализа и отбора заявок могут быть выбраны разные стратегии. Где-то решение принимает единолично директор, но чаще формируется специальный орган — выставочный или ученый совет, который обсуждает заявки и принимает решение о включении выставок в план и сроках их проведения. В состав совета полезно включать не только представителей научных и хранительских отделов, но и сотрудников службы маркетинга (отдела продаж), отдела по связям с общественностью, издательского и образовательного отдела и отдела проведения мероприятий. Тогда обсуждение будет охватывать

не только научные достоинства темы, но и коммерческие и имиджевые перспективы проекта. С учетом сроков подготовки выставок такие советы должны собираться не реже раза в квартал или хотя бы в полугодие — чтобы выставочный отдел мог своевременно начать работу по подготовке проектов, одобренных к реализации.

Для полноценного обсуждения будущей выставки полезно ввести форму заявки на включение ее в план. Такая заявка может содержать изложение кураторского видения темы, подтверждение ее актуальности и своевременности, давать указание на источники экспонатов, перечислять аудитории, для которых она предназначена, а также возможные выгоды для музея.

Выставочный совет полезен как для легитимизации выбора выставочных проектов, так и для последующей оценки их эффективности. Это можно делать в виде годового отчета по всем выставкам сразу или после каждого проекта отдельно. Важно оценивать посещаемость, отзывы посетителей и полученный музеем доход, анализировать, что удалось или не удалось организовать.

Итак, создание выставочного плана — это процесс, объединяющий творческую и технологическую составляющие, требующий включения навыков прогнозирования, коммуникации и систематизации большого количества информации. Грамотно и взвешенно составленный план может позволить не только скоординировать работу всего музея, но и добиться стратегических целей организации: как финансовых, так и репутационных.

Рекомендуемая литература

1. Арзамасцев В. П. О семантической структуре музейной экспозиции // Музееведение. На пути к музею XXI века. М., 1989.
2. Балаш А. Н. Вещь в музейной инсталляции // Труды СПбГУКИ. 2015. С. 248–253.

3. *Лебедев А. В.* Музеи сегодня // Интернет-журнал «Sammlung/Коллекция». Дата публикации: 27.02.2022. Режим доступа: <https://sammlung.ru/?p=43767>
4. *Ефимов А. В., Шулика Т. О.* Открытое проектирование // Музейная экспозиция: теория и практика. Искусство и экспозиция. Новые сценарии и концепции: Сборник научных трудов / Отв. ред. и сост. *М. Т. Майстровская*. М., 1997.
5. *Желондиевская Л. В.* Функции дизайна в современной коммуникации // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 5 (166). С. 19–24.
6. Музейное проектирование: [Сборник] / Сост. *А. В. Лебедев*. М., 2009.
7. *Трошина Т. М.* Интерактивный музей в современном медиaprостранстве // Медиакультура новой России: Материалы международной научной конференции. Т. 2. / Под ред. *Н. Б. Кирилловой* и др. Екатеринбург—М., 2007. С. 306–318.
8. *Дрикер А. С.* Художественный музей в культуре информационного общества // Наследие в эпоху социокультурных трансформаций: Материалы международной конференции. М., 2010. С. 463–469.
9. *Ляшко А. В.* Выставочная культура Петербурга: тенденции современной художественной жизни // Триумф музея. СПб., 2005. С. 226–243.
10. *Юренева Т. Ю.* Музееведение: Учебник для подготовки кадров высшей квалификации. М., 2020.