



DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-3-863-867

EDN: HVUXAV

## Музейный менеджмент: социологические аспекты\*

А.С. Бигвава

Российский университет дружбы народов,  
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия

(e-mail: 1142230549@rudn.ru)

**Аннотация.** Статья представляет собой рецензию на книгу трех чешских специалистов музейного дела — М.Я. Пучека, М. Плачека и Ф. Охраны — «Музейный менеджмент: возможности и угрозы для успешных музеев» (M.J. Půček, M. Plaček, F. Ochrana. *Museum Management: Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer International Publishing, 2021. 176 p.). Рассматривая музеи как важнейшие институты сохранения и передачи информации о прошлом, авторы подчеркивают их важную социальную роль, что подтверждается огромным количеством музеев (по данным ЮНЕСКО на 2020 год — 95 тысяч) и их посетителей (ежегодно от 10 тысяч в самых небольших музеях до 10 млн в самых крупных и известных). Книга будет полезна и интересна социологу, потому что показывает, что функции музея не ограничиваются эстетическим опытом или обучающим воздействием. Музеи предоставляют важнейшую информацию о развитии общества и его подсистем в формате «коллекций прошлого», т.е. помогают нам взглянуть на нынешние проблемы и явления ретроспективно — через творчески организованные, систематически подобранные и «адаптированные» под разное восприятие выставки. Для выполнения столь разнообразных функций музей необходимо воспринимать как особую организацию, требующую четкого стратегического управления, особенно возможностями и рисками, и авторы книги намечают те управленческие пути, что способны сделать музей востребованным и успешным.

**Ключевые слова:** музей; функции; социальная роль и значение; (стратегическое) управление; цифровые технологии; управление рисками и возможностями

Вряд ли музеи можно считать полноправным объектом социологического анализа, однако в современном обществе они превращаются из пассивных хранителей истории в активных участников культурного диалога, просвещения и научно-инновационных поисков, что не может не менять социокультурного значения и функций музеев, а значит, требует междисциплинарного изучения, в том числе социологического. Рецензируемая книга сфокусирована на управленческом аспекте музейной работы в эпоху глобализации и цифровизации: авторы описывают трансформации, которые переживают музеи

---

\* © Бигвава А.С., 2024

Статья поступила в редакцию 13.03.2024. Статья принята к публикации 14.06.2024.

в нынешних реалиях, делая акцент на возможностях и вызовах для музейного дела в сфере стратегического управления (рисками и потенциалом) применительно к технологическим, финансовым, методологическим, кадровым, визуальным и прочим ресурсам музейного сектора.

Если попытаться тезисно изложить содержание книги, то оно будет формироваться переплетением трех основных сюжетных линий — искусство, культура и управление. По сути, авторы пытаются разработать и обосновать такой подход к управлению музеями, который признает важность как искусствоведческих исследований, так и инновационных поисков в сфере организационного управления, причем все высказываемые идеи авторы подкрепляют ссылками на релевантные источники и конкретными практическими примерами. Так, в книге представлены инструменты и тактики оптимизации управленческих решений и навыков в сфере музейного менеджмента; трансформации взаимосвязей между искусством и обществом, превращающие музеи в пространства для обмена знаниями и поиска вдохновения; технологические и социальные новшества, необходимые для удовлетворения постоянно меняющихся вкусов музейной аудитории в реальном и цифровом пространстве; рекомендуемые варианты организации разных аспектов управления музеями — от финансового планирования до создания образовательных программ и повышения маркетинговой эффективности и т.д. Все эти примеры призваны показать, что в современном мире музеи не перестают служить своего рода мостами между прошлым, настоящим и будущим, в том числе благодаря внедрению современных технологий взаимодействия с посетителями и представления экспонатов (использование виртуальной и дополненной реальности для создания интерактивных выставок; формирование онлайн-архивов и цифровых коллекций, позволяющих людям изучать искусство и культуру, не выходя из дома и т.д.).

Как следует из названия книги, она посвящена преимущественно вопросам управления и стратегического планирования, причем авторы сосредоточены на тех методах и инструментах музейного менеджмента, которые призваны помогать музеям максимально безболезненно и эффективно адаптироваться к быстро меняющейся культурной среде и технологическим инновациям. В частности, речь идет о значении стратегического планирования для достижения долгосрочных целей музея: расширение аудитории и экспозиций, укрепление финансовой устойчивости (разнообразие источников финансирования — государственные субсидии, частные пожертвования, доходы от продажи билетов и мерчандайзинга), маркетингово-коммуникативное конструирование привлекательного имиджа музея (включая продвижение в социальных сетях, проведение виртуальных и интерактивных выставок), гибкий подход к анализу и управлению рисками и возможностями на основе их постоянного мониторинга, социальная ответственность (принципы широ-

кого просвещения, культурной интеграции меньшинств и поддержания культурного разнообразия, социальной инклюзии уязвимых групп и интеграции в глобальное культурное сообщество) и экологическая ответственность («чистые» технологии и принципы устойчивости).

Книга будет интересна и полезна широкому кругу социальных исследователей, а не только музейным работникам, поскольку в ней представлен комплексный междисциплинарный анализ деятельности музея как особой социокультурной институции современного общества, достаточно успешно адаптирующейся к происходящим в нем объективным и мировоззренческим переменам. Вероятно, для читателя-социолога наиболее интересна будет вторая глава «Современный музей: его роль, функции и социальная миссия». Сначала авторы последовательно переходят от основ музейной деятельности (формирование, охрана и управление коллекциями) и уточнения основных понятий исследования (музеи — культурные, образовательные и исследовательские учреждения, собирающие и охраняющие коллекции — уникальные объекты, обычно имеющие значительную финансовую ценность помимо своего неопределимого социокультурного и исторического значения) к разведению музейной и частной коллекций (на основе комплектования предметов) и систематизации потенциальных угроз музейной деятельности (глобальные, локальные и конкретные угрозы различаются по масштабам ущерба для коллекции).

Вторая часть главы посвящена функциям музея, которые и определяют его нынешнюю социальную роль. Во-первых, возможна классическая трактовка функций музея как профессионального «хранителя» неких «ценностей» посредством их отбора, накопления, презентации (включая связанные с ними знания) и институционализации (административное и экономическое обеспечение музейной работы). Во-вторых, ЮНЕСКО обрисовало зону ответственности музеев как сформированную функциями сохранения (приобретение, хранение, охрана), научного исследования (изучение и интерпретация коллекций), коммуникации (выставочная деятельность и публикации), образования (передача знаний) и управления (административная структура). Третий подход основан на понятии социального служения музея — посредством выполнения функций коллективной памяти (авторы считают самым важным для музея сохранение прошлого и настоящего для будущих поколений), оформления коллективного опыта (отсюда, в частности, проистекает важность музея для развития туризма в конкретном населенном пункте/регионе), обучения (через коллекционные предметы и их истории) и институционализации (вся экономическая, юридическая и прочая административная деятельность музея, связанная с созданием и сохранением коллекции и регулируемая национальным законодательством).

Столь широкий перечень функций обуславливает комплексный характер музейного менеджмента, для успешности которого необходимо: четко знать,

на кого (какие группы) ориентирован музей и какую роль играет в обществе в целом; уметь управлять угрозами и возможностями в контексте всех музейных функций; грамотно сочетать музейную работу с экономической (предпринимательской) деятельностью; активно использовать маркетинговые инструменты при привлечении «клиентов» в широком смысле этого слова (посетителей, спонсоров и меценатов, местные сообщества и органы государственного управления и т.д.), своевременно меняя приоритеты (расширение аудитории, привлечение финансирования, построение имиджа, ребрендинг и т.д.); развивать стратегии общественно-музейного партнерства в интересах устойчивого развития на местном/региональном уровне (экономическое, образовательное, культурное и прочее воздействие на локальное сообщество); сохранять и реализовывать исторически первоначальную научно-исследовательскую функцию во взаимодействии с заинтересованными акторами (университетами, научными центрами, библиотеками, школами и др.).

Авторы завершают эту принципиально важную и крайне интересную для социологического читателя главу призывом отказаться от принципа приоритетности какой-либо функции в музейной деятельности (такая односторонность не позволит музею играть свою социальную роль как социокультурного института) и стремиться к продуманной интеграции всех функций (для достижения «синергического эффекта»). Авторы уточняют, что имеют в виду, прежде всего, три ключевые функции музея в современном обществе — запоминания/сохранения, образования/обучения/просвещения и исследования/экспериментирования, которые считают содержательно-типичными и объединяют в понятии «имманентной функции». Соответственно, все прочие экономические, юридические, кадровые и административные задачи, которые решают музейные менеджеры в целях поддержания функционирования музея как социокультурной организации/института, авторы предлагают объединить в понятии «институциональной функции».

### Библиографический список

1. Бак Д.П. Проект издания энциклопедии «Литературные музеи России» и новые алгоритмы работы сети российских литературных музеев // Диалог со временем. М., 2015. Вып. 52.
2. Методические материалы к Советской музейной энциклопедии / Сост. В.Ю. Дукельский, Д.А. Равикович, Т.О. Размустова, А.А. Сундиева. М., 1999.
3. Российская музейная энциклопедия / Сост. А.А. Сундиева, Е.А. Воронцова, Т.Н. Кадаурова и др.: в 2-х тт. М., 2001.
4. Троцук И. Нарративность визуального, или о пользе несоциологического чтения // Социологическое обозрение. 2014. Т. 13. № 1.
5. Троцук И.В. Искусство истолкования и его критика: новое звучание идей полувековой давности // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2015. № 1.
6. Троцук И.В. О природе фотографического изображения // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2014. № 3.
7. Bjerregaard P. (Ed.). Exhibitions As Research. Experimental Methods in Museums. Routledge, 2021.

8. Chynoweth A., Lynch B., Petersen K., Smed S. (Eds.). *Museums and Social Change: Challenging the Unhelpful Museum*. Routledge, 2020.
9. Forbes J., Adams M., Ancelet J. *Family Spaces in Art Museums: Creating Curiosity, Wonder, and Play*. Rowman & Littlefield Publishers, 2022.

DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-3-863-867

EDN: HVUXAV

## Museum management: Sociological aspects \*

A.S. Bigvava

RUDN University,  
*Miklukho-Maklaya St., 6, Moscow, 117198, Russia*

(e-mail: 1142230549@rudn.ru)

**Abstract.** The article is a review of the book by three Czech museum experts — M.J. Půček, M. Plaček and F. Ochraňa *Museum Management: Opportunities and Threats for Successful Museums* (Springer International Publishing; 2021. 176 p.). The authors consider museums as the most important institutions for preserving and transmitting information about the past, emphasizing their important social role confirmed by the huge number of museums (according to UNESCO data for 2020 — 95 thousand) and their visitors (annually from 10 thousand in the smallest museums to 10 million in the largest and most famous ones). The book will be useful and interesting for the sociologist, since it shows that the museum functions are not limited to aesthetic experience or educational impact. Museums provide essential information about the development of society and its subsystems in the form of “collections of the past”, i.e. museums help us to consider current problems and phenomena retrospectively — through exhibitions creatively organized, systematically selected and “adapted” to different perceptions. To perform such diverse functions, the museum should be perceived as a special organization that requires clear strategic management, especially of opportunities and risks, and the authors outline those management paths that can make a museum popular and successful.

**Key words:** museum; functions; social role and significance; (strategic) management; digital technologies; management of risks and opportunities

---

\* © A.S. Bigvava, 2024

*The article was submitted on 13.03.2024. The article was accepted on 14.06.2024.*