



УДК 378:069

М.В. РОМАНОВА, к.ист.н., директор музея истории Пермского университета

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
г. Пермь, ул. Букирева, 15

Электронный адрес: museumpsu@gmail.com

УНИВЕРСИТЕТСКИЕ МУЗЕИ: ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ¹

Статья посвящена проблемам управления и развития музеев в вузе, перед которым стоят задачи повышения качества образования, привлечения внебюджетных средств, попадания в международные рейтинги. Помимо определения специфики вузовского музея, рассмотрения правовых аспектов его функционирования, статуса музея в структуре университета, особое внимание уделяется участию музеев в проектах, использующих новые форматы коммуникаций, технологии партнерства, фандрейзинга, и повышающих престиж, конкурентоспособность и финансовую устойчивость вуза.

Ключевые слова: университетский музей; управленческие технологии; социальная роль университета; фонд целевого капитала; фандрейзинг

Необходимость трансформации вузовских (университетских) музеев обусловлена возрастанием требованием к высшим учебным заведениям, которые должны повышать качество образования, уровень квалификации его сотрудников и выпускников, доступность инфраструктуры для местного сообщества, привлекать дополнительные финансовые ресурсы для реализации своих программ, показывать высокие позиции в международных и национальных университетских рейтингах. Что происходит в этих условиях с вузовским музеем?

Вузовские музеи схожи с обычными музеями в части своей основной миссии – сохранять и популяризировать культурное наследие. Но главное их отличие в том, что они отражают в музейном пространстве университетский мир, историю науки, преподавания, студенческого сообщества. Они представляют, культивируют и олицетворяют многие университетские ценности [4, с. 115]. Музеи не только собирают и хранят, они непрерывно вовлекаются в образовательный процесс, научно-исследовательскую деятельность университета.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке гранта РГНФ-ц №13-03-00060 «Университет и сообщество: европейский опыт и российские практики».

Сегодня университетский музей сталкивается с многочисленными проблемами и вызовами, которые схожи у музеев всех типов и форм собственности: проблема условий содержания музеев и коллекции, обеспечение финансовой устойчивости, безопасности, надлежащего учета и сохранности, использование маркетинговых инструментов для привлечения публики в музей, развитие международных партнерских связей, использование цифровых технологий, социальных медиа для развития сотрудничества и повышения привлекательности музея [2]. На первый взгляд управленческие и административные вопросы кажутся второстепенными для вузовского музея. Ведь основные управленческие проблемы подразделений решаются общеуниверситетскими департаментами, отделами. Но вопросы управления и развития, в том числе необходимость активного привлечения внебюджетных средств, становятся такими же важными в их деятельности, как учет и хранение коллекций [8].

Место музея в структуре современного университета зависит от разных факторов, прежде всего от того, является ли музей структурным подразделением или учебной лабораторией при кафедре или факультете. Статус структурного подразделения обеспечивает руководству музея определенную самостоятельность в решении основных вопросов его деятельности. Но, как отмечает исследовательница С.В. Муравская, характеризуя положение украинских музеев, схожее с российскими, финансирование такого музея осуществляется, как обычно, из резервных средств вуза, и в абсолютном большинстве случаев он не занимает верхние позиции в списке подразделений, имеющих приоритетные дотации. В то же время пассивная деятельность музея формирует у администрации университета представление об архаичности этого структурного подразделения [4, с. 119].

Эти противоречия усиливают нормативно-правовые документы, регулирующие работу музеев. В советские годы их деятельность координировал научно-методический совет по работе вузовских музеев при Министерстве высшего и среднего специального образования СССР (с 1968 г.) и его региональные отделения. Они оказывали помощь музеям по всем направлениям деятельности. Благодаря совету было разработано и утверждено «Типовое положение о музее высшего учебного заведения», согласованное с Министерством культуры СССР (1984 г.). В соответствии с ним музей являлся идеологическим, учебно-научным, научно-просветительным подразделением вуза, государственным хранилищем памятников истории и культуры. Учетно-фондовая деятельность музеев должна была вестись в соответствии с инструкциями Министерства культуры СССР.

В 1990-е годы российские университетские музеи оказались в трудном положении в связи с сокращением финансирования высшей школы и изменениями в «музейном» законодательстве. Согласно ст. 13 Федерального закона от 26 мая 1996 г. № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», все музейные экспонаты, имеющиеся в федеральном государственном образовательном учреждении, являются федеральной собственностью и входят в состав государственной части Музейного фонда Российской Федерации. Это свидетельствует о предъявлении таких же требований к хранению музейных предметов в федеральных образовательных

учреждениях, как и в музеях федерального уровня. Но, несмотря на культурно-историческую, научную значимость университетских музейных коллекций, профессиональную «зависть» по этому поводу региональных музеев², университеты не получают дополнительных средств на их учет и сохранение. Отсутствие нового типового положения о музее высшего учебного заведения вынуждает директоров ориентироваться на узкопрофильные рекомендации министерств, которые могли бы разъяснить статус университетского музея³. Как отмечает директор музея землеведения МГУ им. М.В. Ломоносова А.В. Смуров, «фактически вузовские музеи существуют на полулегальном положении, что затрудняет их работу, а зачастую делает невозможным обеспечение должных условий сохранения и эффективного использования материальных и культурных ценностей, сосредоточенных в их фондах» [5, с. 21]. Таким образом, федеральным законодательством предъявляются высокие требования к сохранности музейных коллекций в федеральных вузах, но правовой статус музея, обеспечивающего учет, сохранность, изучение этих коллекций в университете, остается неопределенным и по-разному может интерпретироваться руководством музея, ректоратом, проверяющими органами.

С распадом Советского Союза исчезли практически все структуры при Министерстве образования, координирующие деятельность таких музеев. Но вопреки всему музеи продолжают сотрудничество друг с другом: проводят научно-практические конференции, методические семинары, издают сборники трудов и т.д. Ассоциация музеев высших учебных заведений Санкт-Петербурга, научно-методический центр университетских музеев Евразийской ассоциации университетов и другие способствовали поддержанию этих музейных «сетей».

Как обратить внимание на проблемы музеев в университете? Как занять достойное место в динамично развивающемся вузе? Вероятно, один из действенных способов - продемонстрировать руководству университета возможности музея в выполнении миссии и решении основных задач стратегического развития вуза. Одной из таких задач сегодня является выполнение университетом своей социальной миссии, «третьей» после образовательной и научно-исследовательской роли. В практике зарубежных вузов, где корпоративная социальная ответственность развита чрезвычайно высоко, часто выделяют несколько форм участия университета в общественной жизни, которые относят к «третьей роли» образовательного учреждения. Среди них: организация

² Например, музей истории Пермского университета обладает коллекцией античных и древнеегипетских экспонатов (более 4000 ед.хр.). Она была собрана усилиями ученых и меценатов в первые годы существования университета. Коллекция уникальна для региона и требует общих усилий по ее сохранению, изучению, а также широкой популяризации со стороны университетского руководства, ученых, музейных сотрудников, органов власти.

³ В качестве примера можно привести положение о фондово-закупочной комиссии музея Сибирского федерального университета, где обозначены основные правовые акты, которыми руководствуется ФЭК. Помимо федеральных законов и постановлений «О музейном фонде», «О государственном каталоге музейного фонда», инструкции по учету и хранению для государственных музеев, изданной еще в конце 1980-х гг. и действующей до сих пор, в положении перечислено письмо Министерства образования и науки РФ от 12 марта 2003 г. № 28-51- 181/ 16 «О деятельности музеев образовательных учреждений», посвященное статусу школьных музеев.

«социальных служб» для населения, социальных и культурных мероприятий, таких как проведение выставок и экспозиций проектов городского развития и прочих социальных проектов, организованных исследовательскими подразделениями университетов; организация учебных программ и обучающих семинаров для социально уязвимых групп населения; участие в разработке и реализации проектов экологического развития городов. К формам взаимодействия относят и предоставление доступа населению к своим ресурсам, в том числе к музеям.

Огромную роль в выполнении этой миссии играет ключевое лицо персонала музея – директор-менеджер проектной деятельности, обеспечивающий поддержку в привлечении в университет дополнительных финансовых средств. Уже признано, что директор музея должен иметь не только научно-исследовательский, преподавательский опыт, ему надлежит решать проблемы на уровне как университетских управленческих структур, так и органов власти, бизнеса, благотворительных организаций. Ему устанавливать диалог, взаимодействие с университетским и с профессиональным музейным сообществом, внедрять новые технологии в работу музея. Важным преимуществом для музейного управленца является знание иностранного языка и расширение партнерских связей с коллегами из-за рубежа⁴.

Не менее значимо наличие музейной «команды» – персонала, имеющего возможность непрерывного образования и профессионального развития; волонтеров, помощь которых оказывается незаменимой из-за кадровых ограничений и небольших финансовых ресурсов вузовских музеев, и с которыми необходимо выстраивать долгосрочные отношения.

Благодаря всему перечисленному, а также запуску поиска средств «извне» (через участие и победу в грантовых программах благотворительных фондов [3], региональных конкурсах, направленных на модернизацию музейного дела), возрастет вероятность, что руководство вуза начнет вкладывать дополнительные средства в развитие музея.

Более подробно варианты участия музея в решение задач стратегического развития образовательного учреждения рассмотрим на примере Пермского государственного национального исследовательского университета (ПГНИУ). Он первым из российских вузов включил в стратегию своего развития реализацию и развитие «третьей» роли, общественной публичной деятельности. Воплощение идеи «третьего пути» университета выражается в использовании его инфраструктуры для городского сообщества, превращение университета в центр общественных коммуникаций и публичных мероприятий, его включение в городскую медиасферу в качестве активного и авторитетного субъекта информационной деятельности.

В Пермском государственном университете существует 10 музеев, но только один из них – Музей истории Пермского университета, созданный в 1973 г., является структурным подразделением ПГНИУ. Несмотря на все труд-

⁴ Комитет университетских музеев и коллекций Международного Совета Музеев (ICOM) – UMAC (University Museums and Collections) имеет собственный сайт, где размещается вся основная информация о деятельности комитета, издание, в котором публикуются статьи об опыте работы университетских музеев по всему миру, размещенные в открытом доступе [Электронный ресурс]. URL: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/> (дата обращения: 01.10.2015).

ности, с которыми столкнулся музей в 1990-2000-е гг., среди них – не менявшаяся из-за отсутствия средств экспозиция, не соответствующие требованиям условия хранения экспонатов и т.д., музей и его сотрудники выполняли важную задачу по трансляции университетских ценностей, ознакомлению широкой аудитории с музейной коллекцией. Так, с декабря 1998 г. по апрель 2000 г. в выставочных залах Пермской художественной галереи проходила выставка «От Нила до Понта Эвксинского», построенная преимущественно на материалах фондов Музея истории университета [6]. Признание вклада музея в развитие партнерских отношений университета и музейных институций, в культурное развитие региона воплотилось в губернаторской премии в сфере культуры и искусства, которой были отмечены организаторы выставки в 1999 году. В 2006 году под авторством сотрудников музея А.С. Стабровского и И.С. Колпакова выходит учебное пособие «Утро исторической легенды», в котором культура древнего мира раскрывается через коллекции художественного фонда Музея истории университета [1]. Прикладной, учебный характер издания определил целевую аудиторию пособия – преподаватели и студенты гуманитарных специальностей, учителя и учащиеся школ, гимназий, колледжей, получившие возможность использовать результаты изучения древнеегипетской и античной коллекций музея в преподавании своих учебных курсов. За свой труд авторы получили краевую премию в сфере искусства и культуры за 2006 год.

Сегодня для реализации стратегии развития университета, особенно в преддверии его столетия (2016 г.), остро встал вопрос о необходимости модернизации музея, обновления экспозиции, изменении формата взаимодействия с университетским, городским, профессиональными сообществами. Чтобы начать модернизацию музея, было решено определить векторы развития и стратегию обновления музея в рамках разработки и реализации магистерской программы историко-политологического факультета ПГНИУ «Теория и практика прикладных исторических исследований», 2015–2017 гг. (рук. Г.А. Янковская, победитель грантового конкурса для преподавателей магистратур Благотворительного фонда В. Потанина) [7].

В основе магистерской программы лежит достаточно новая область знания, посвященная проблематике бытования истории в публичной сфере и с прикладной и с теоретической позиции. Специалисты в этой сфере владеют инструментом исторического исследования и одновременно могут адаптировать историческое знание для широкой публики. Это связано с растущим интересом средств массовой информации к истории и повышением интереса общества к музейным собраниям, местам исторической памяти и роли исторических познаний и образования в современном политическом и культурном пространстве. Магистерская программа носит ярко выраженный прикладной характер и направлена на усиление проектной активности магистрантов, которые в своих проектах будут решать конкретные проблемы развития университетского музея. Это и риск, и мощный вызов для всех участников учебной программы, готовых к успеху и провалу одновременно. Но право на ошибку – важное условие для развития профессиональных компетенций магистрантов и шанс для университетского музея.

Первым шагом в реализации этих идей стало проведение весной 2015 г. проектного семинара «Музей истории Пермского университета: векторы развития». В одной аудитории удалось собрать профессиональных музейщиков, проектировщиков, PR-специалистов, преподавателей, сотрудников, студентов и выпускников. Основной целью проведения проектного семинара стало желание привлечь внимание экспертного музейного сообщества, университетской общественности к вопросам развития Музея истории, обсудить музейные проблемы и ресурсы, имеющиеся для их решения, разработать возможные векторы развития. Семинар стал апробацией перспективных форматов взаимодействия университета и партнеров, в первую очередь музеев Пермского края. Итоговые материалы SWOT-анализа, мозгового штурма и работы в группах демонстрируют слабые и сильные стороны музея, возможности и риски, с которыми он может столкнуться, а также основные направления деятельности, требующие развития: учет и хранение, образовательные программы, научные исследования, публичная, презентационно-корпоративная деятельность, профориентационная работа.

Начавшаяся модернизация музея может быть использована для решения конкретной задачи развития университета: участие в софинансировании или привлечение дополнительных денежных средств на проведение образовательных, научных, общественно-значимых мероприятий и проектов, реализуемых университетом. Партнером в этом может стать Фонд целевого капитала Пермского университета [4].

В 2013 году для поддержки ПГНИУ, входящего в число лучших классических университетов России, был создан фонд целевого капитала. Эндаумент – это особый вид фонда, который привлекает благотворительные пожертвования и передает их в доверительное управление управляющей компании, а полученный доход использует и распределяет в пользу университета.

Для развития фонда целевого капитала Пермского университета нужны «живые» университетские кейсы, которые могут вызывать сильные эмоции и привязанность к вузу со стороны разных донорских групп. Музей истории может стать таким значимым кейсом в рамках совместной фандрайзинговой кампании в пользу университета, основанной на партнерстве музея и фонда.

Музей истории Пермского университета обладает уникальными коллекциями, является связующим звеном между всеми факультетами ПГНИУ, поскольку в своей основной деятельности отражает научную, учебно-педагогическую и общественную жизнь Пермского государственного университета за все годы его существования. Среди потенциальных доноров особое место занимают его выпускники. Музей истории может объединить эндаумент-фонд, содружество выпускников Пермского университета и способствовать поиску взаимовыгодного партнерства разных сообществ с Пермским университетом накануне его юбилея.

Использование музея в качестве кейса для публичного сбора не только позволит развить инфраструктуру по привлечению пожертвований, обновить базы благотворителей и спонсоров, но и еще больше актуализировать проблемы музеев университета, которые обладают уникальными коллекциями, но практически не представлены из-за отсутствия ресурсов в публичном пространстве. Средства, вкладываемые в целевой капитал, не изменят ситуацию в

музее моментально, но откроют новые возможности в постепенной его модернизации. Быстрым результатом партнерства станет повышенное внимание и возрастающий интерес самых разных групп и сообществ к музею истории, к самому университету, фонду целевого капитала, содружеству выпускников. Кроме того, университетский музей продемонстрирует готовность использовать современные средства коммуникации и управленческие технологии для достижения общей цели – повышение престижа университета, его конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Список литературы

1. Колпаков И.С., Стабровский А.С. Утро исторической легенды. Учеб. пособие. Екатеринбург, 2006. 96 с.
2. Литвина Л. Университетские музеи за рубежом – прошлое и настоящее // Обсерватория культуры: журнал-обозрение. 2005. № 2. С. 71–77.
3. Музейные программы Благотворительного фонда В. Потанина [Электронный ресурс]. URL: <http://museum.fondpotanin.ru/> (дата обращения: 01.09.2015).
4. Муравская С.В. Музеи высших учебных заведений: некоторые особенности существования // Вопр. музеологии. 2012. № 2 (6). С. 114–121.
5. Смуров А.В. Проблемы и перспективы использования потенциала вузовских музеев в профессиональном образовании и воспитании // Академ. и вузов. музеи: роль и место в науч.-образоват. процессе: материалы Всерос. науч. конф. с междунар. участием. Томск, 7–10 декабря 2008 г. / Отв. ред. Э.И. Черняк. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2009. С. 18–22.
6. Стабровский А.С. От Нила до Понта Эвксинского (из опыта работы над выставкой) // Фундамент. исслед. 2005. № 2. С. 134–135.
7. «Фонд Потанина – единственный фонд, который помогает продвижению именно магистерских программ и курсов». Интервью Г.А. Янковской [Электронный ресурс]. URL: <http://stipendia.ru/novosti/2015-10-06/8236298> (дата обращения: 01.09.2015).
8. *Managing University Museums (Education and Skills)* / Int. by M. Kelly. Paris, 2001. 187 p.

Получено 10.09.2015

References

1. Kolpakov, I.S. and Stabrovsky, A.S. (2006), *Utro istoricheskoy legendy* [The morning of the historical legend], Ekaterinburg, Russia, 96 p.
2. Litvina, L. (2005), “University museums abroad – Past and Present”, *Observatoriya kul'tury: zhurnal-obozenie*, no.5, pp. 71–77.
3. Museum Programs of the Vladimir Potanin Foundation (2015), available at: <http://museum.fondpotanin.ru/> (Accessed 1 September 2015).
4. Muravskaya, S.V. (2012), “Museums of higher education institutions: some features of existence”, *Voprosy muzeologii*, no. 2(6), pp. 114–121.

5. Smurov, A.V. (2009), “Problems and prospects of using the potential of university museums in vocational education and upbringing”, in *Akademicheskie i vuzovskie muzei: rol' i mesto v nauchno-obrazovatel'nom protsesse* [Academic and university museums: role and place in academic and educational process], Izdatel'stvo Tomskogo universiteta, Tomsk, Russia, pp. 18–22.

6. Stabrovsky, A.S. (2005), “From the Nile to Euxine (from the exhibition experience)”, *Fundamental'nie issledovaniya*, no. 2, pp. 134–135.

7. Yankovskaya, G. (2015), “*The Potanin Foundation is the only fund that helps in promoting master programs and courses*”, [Online], available at: <http://stipendia.ru/novosti/2015-10-06/8236298> (Accessed 1 September 2015).

8. Kelly, M. (int.) (2001), *Managing University Museums (Education and Skills)*, OECD, Paris, France, 187 p.

UNIVERSITY MUSEUMS: MANAGEMENT AND DEVELOPMENT PROBLEMS

Mariy V. Romashova

Perm State University, 15 Bukirev str., Perm, 614990, Russia

E-mail: museumpsu@gmail.com

The essay deals with some aspects of managing and developing university museums. The author focuses on legal issues of museums' functioning and on the active inclusion of museums in the projects that use new forms of communication, technologies of partnerships and fundraising and raise the prestige, competitiveness and financial stability of universities.

Key words: university museum; management technologies; social role of the university; endowment fund; fundraising