

Болдырева Е.В.  
заместитель директора  
Новосибирский государственный художественный музей  
Красный проспект, д. 5, г. Новосибирск, Россия, 630007  
ekaterinavboldyreva@yandex.ru

УДК 711.1

DOI: 10/37909/978-5-89170-281-3-2021-1008

## **МАТРИЦА МУЗЕЯ КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО МУЗЕЯ**

**Аннотация:** Статья посвящена современным музеям, которые представляют собой очень сложные экспертные системы. Руководство музеями должно быть основано на научной компетентности, культурно-исторических традициях и современных экономических контекстах, которые все более становятся рыночными. Новое понимание музея как институции креативной индустрии, базируется на модели, называемой «музейная матрица» (Museum Matrix®), предложенной Матиасом Хенкелем

**Ключевые слова:** музей, матрица музея, Новосибирск, художественный музей.

Boldyreva E.V.  
Novosibirsk State Art Museum, vice manager  
Krasny prospekt, 5, Novosibirsk, Russia

## **MUSEUM MATRIX AS A TOOL FOR ANALYZING THE ACTIVITIES OF A MODERN MUSEUM**

**Abstract:** The article is devoted to modern museums, which are very complex expert systems. The management of museums should be based on scientific competence, cultural and historical traditions and modern economic contexts, which are increasingly becoming market-driven. The new understanding of the museum as a creative industry institution is based on the model called Museum Matrix® proposed by Matthias Henkel

**Key words:** museum, museum matrix, Novosibirsk, art museum.

Современные музеи представляют собой очень сложные экспертные системы, руководство которыми должно быть основано на научной компетентности, культурно-исторических традициях и современных экономических контекстах, которые все более становятся рыночными.

Самостоятельные выставки в музеях возникли в конце XIX в. Ранее существующие коллекции отображения больше не могли содержать все объекты из-за недостатка места. «Характерный порядок коллекционирования исторических музеев строился в порядке хронологии. Это видно по линейной структуре выставок традиционных музеев. Таким образом, рассказывание истории в рамках экскурсии по выставке в соответствии с так называемой сюжетной линией есть основной традиционный подход к формированию музейной экспозиции.

Исторически прослеживаются различные контексты развития музеев как институций:

- Музей как святилище искусства и науки (Фридрих Вильгельм IV<sup>2</sup>).
- Музей как место постоянного перформанса (конференции) (Йозеф Бойс<sup>3</sup>).
- Музей как храм муз или место обучения (Эллен Шпикернагель<sup>4</sup> / Брижит Вальбе<sup>5</sup>).
- Музей как фабрика идентичности (Мартин Рот<sup>6</sup> / Готфрид Корфф<sup>7</sup>).
- «Отзывчивый» музей (Ник Пул<sup>8</sup>).
- Партиципаторный музей (Нина Саймон<sup>9</sup>).
- «Уставший» музей (Дэниел Тираделлис<sup>10</sup>).
- Гибкий музей / Музей Agile (Дуглас Хегли / Миган Тонген / Эн-

---

<sup>2</sup> Friedrich Wilhelm IV (1795–1861) – король Пруссии с 1840 г. из династии Гогенцоллернов, инициатор реставрации дворцового комплекса Сан-Суси, покровитель искусств.

<sup>3</sup> Beuys, Joseph Heinrich (1921–1986) – один из основоположников «флюксуса», специфической разновидности искусства перформанса.

<sup>4</sup> Spickernagel, Ellen – современный немецкий историк искусства.

<sup>5</sup> Walbe, Brigitte – современный немецкий историк искусства.

<sup>6</sup> Roth, Martin (1955–2017) – президент Institut für Auslandsbeziehungen.

<sup>7</sup> Korff, Gottfried – (1942–2020) – немецкий фольклорист и культуролог.

<sup>8</sup> Пул, Ник – директор компании Collections Trust.

<sup>9</sup> Саймон, Нина – куратор и музейный эксперт в области организации взаимодействия с публикой, исполнительный директор Музея искусства и истории в Санта-Крузе.

<sup>10</sup> Tyradellis, Daniel – немецкий куратор и музейный эксперт.

дрю Дэвид).

Этот неполный список исторически сложившихся концепций музея не может быть завершен. В наши дни международная ассоциация всех музейных профессионалов ведет глубокие дискуссии по поводу современного определения музея [6].

Согласно Уставу ИКОМ, принятому на 22-й Генеральной Ассамблее в Вене, Австрия, 24 августа 2007 года, нынешнее определение выглядит следующим образом: «Музей – это некоммерческое постоянное учреждение, служащее обществу и его развитию, открытое для публики, которое приобретает, сохраняет, исследует, передает и демонстрирует материальное и нематериальное наследие человечества и окружающей его среды в целях образования, обучения и развлечения». В контексте идей «креативных индустрий», «креативной экономики» это определение не подходит, поскольку требуется новое основание для понимания музея как реального экономического агента.

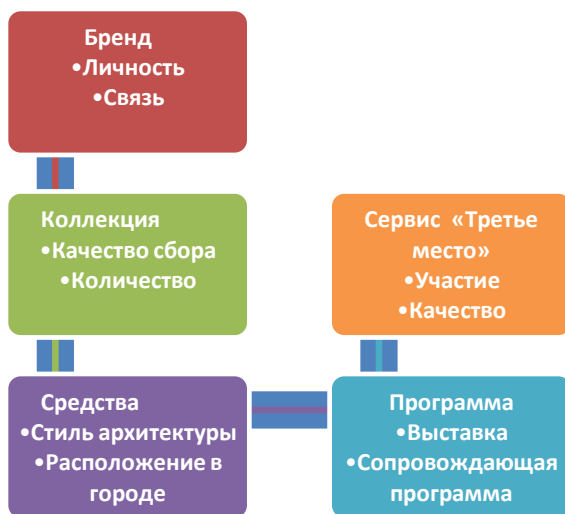
Новое понимание музея как институции креативной индустрии базируется на модели, называемой «музейная матрица» (Museum Matrix®), предложенной Матиасом Хенкелем [1]. Хенкель предложил сценарий разработки новых концепций и новых идей для программы конкретного музея, основанный на компаративном анализе деятельности музея с позиции маркетингового подхода:

*Шаг 1.* Стратегирование:

- а) сравнение с работой другого учреждения;
- б) выбор лидеров рынка;
- в) наблюдение за конкурентом.

*Шаг 2.* Выбор адекватных параметров:

- а) формулировка институциональных целей;
- б) определение параметров (рис. 1).



**Рис. 1.** «Большая пятерка» критериев для построения матрицы музея

### Шаг 3. Бенчмаркинг:

а) качественный анализ предполагает суммировать каждый из аспектов «большой пятерки»: бренд, коллекция, объект, программа, услуга;

б) количественный анализ позволяет сравнивать учреждения друг с другом.

Чтобы измерить работу музеев, Хенкель предлагает оценивать критерии «большой пятерки» по оценочной сетке, в которой индикаторы сформулировал от «несуществующего» – 0 баллов, до образцового – 100 баллов:

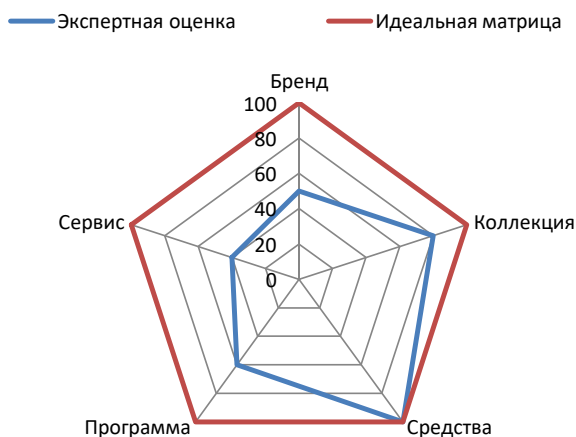
- 100 баллов – образцовый результат;
- 90 – отличный;
- 80 баллов – вдохновленный;
- 70 баллов – хороший;
- 60 баллов – интересный;
- 50 баллов – удовлетворительный;
- 40 баллов – требует улучшения;
- 30 баллов – достаточный;
- 20 баллов – устаревший;
- 10 баллов – недостаточный;
- 0 баллов – несуществующий.

*Шаг 4.* Построение диаграмм на основе оценочной сетки позволит построить лепестковую диаграмму и визуально сравнить работу различных музеев.

*Шаг 5.* На этом этапе необходимо анализировать ситуацию в целом: от основных концепций до бюджета, ресурсов, персонала и компетенций. Здесь Хенкель предупреждает об опасности слепого копирования чужих решений

*Шаг 5.* Разработка индивидуальной уникальной концепции своего музея.

Пилотная экспертная оценка матрицы Новосибирского государственного художественного музея показала неудовлетворительные результаты (рис. 2).



**Рис. 2.** Пилотная экспертная оценка Новосибирского государственного художественного музея (матрица музея)

В заключение следует признать, что любой анализ деятельности музея (в какой бы методологии он не проводился) должен строиться на основе понимания глобальных тенденций современного мира. Именно эти тренды определяют современные идеи и концепции музейной деятельности и трансформацию институциональных целей музейных учреждений.

В контексте развития идей креативных индустрий прежде всего надо обращать внимание на социальную и экономическую среду:

- Общество знаний (новая структура обучения).
- Серебряное общество (человечество стареет).
- Новая работа (баланс работа / жизнь).
- Мобильность (городской туризм – большая тяга для музеев).
- Новая экология (экологические приоритеты развития технологий).
- Здоровье (новое понимание качества здоровья).
- Гендерный сдвиг (феминизация социальной и экономической жизни).
- Безопасность (в эпоху террориста-смертника).
- Индивидуализация.
- Урбанизация.
- Глобализация.
- Рост значения социальных коммуникаций (не только с точки зрения технологий, но и с точки зрения идентичности).

### **Список литературы**

1. Henkel, Matthias. 2016. “Intangible Heritage 2.0. How to Collect, Curate and Present the Digital Landscape as the New Public Space”. In Joint Session ICFA (Museums and Collections of Fine Arts) and COMCOL (Collecting) at the General Conference of ICOM on Monday 4th July 2016, Milan.

2. Фролова А. Ориентированность на клиентов: настоящее и будущее. 22 Ноября 2013 г. – URL: [http://mart-museum.ru/mart\\_articles/orientirovannost-na-klientov/](http://mart-museum.ru/mart_articles/orientirovannost-na-klientov/)

3. Конференция цифровых рабочих (Garage Digital, Москва): 19 марта 2021 г. – URL: <https://garage.digital/ru/garage-digital>

4. Tyradellis, Daniel Müde Museen oder: wie Ausstellungen unser Denken verändern könnten. – Hamburg: Ed. Körber-Stiftung, 2014.

5. Захарова О. Accidentally Agile: Интервью с директором Рейксмузеума Тако Диббитс. Apr. 6, 2019. – URL: <https://medium.com>

6. Defining the museum in times of change: a way forward = Определение музея во времена перемен: путь вперед: вебинар / ICOM. – URL: <https://www.yuca.tv/en/icom/defining-the-museum-in-times-of-change-a-way-forward>