

Посібник Стандарти для музеїв



”

"Музей – це неприбуткова, постійнодіюча установа на службі суспільства, яка досліджує, збирає, зберігає, інтерпретує та експонує матеріальну та нематеріальну спадщину. Відкриті для громадськості, доступні та інклюзивні, музеї сприяють розмаїттю та сталості. Вони працюють і спілкуються етично, професійно та за участі спільнот, пропонуючи різноманітний досвід для освіти, розваг, рефлексії та обміну знаннями."

Визначення музею від Міжнародної ради музеїв (ICOM), 2022 рік

ПЕРЕДНЄ СЛОВО

Робимо музеї доступними

Німецький музейний ландшафт налічує понад 7 000 музеїв. Як постійні та публічні інституції, ці музеї збирають, зберігають, досліджують і поширюють нашу матеріальну і нематеріальну культурну, а також природну спадщину на користь суспільству. Але саме суспільство змінюється, воно стає більш динамічним, складним, цифровим, багатоголосим, взаємопов'язаним і стійким, зростає потреба в прозорості та участі. Музеї покликані сприймати ці зміни як частину своєї роботи, постійно ставити собі нові виклики і розвиватися далі – тільки так вони зможуть досягти успіху в соціальній актуальності та взаємозв'язку в довгостроковій перспективі.

Чимало музеїв уже стали на цей шлях, дослідили можливості, обговорили нові перспективи і пройшли через процеси навчання. Деякі музеї вже пройшли довгий шлях, інші ще мають потенціал для розвитку, а для третіх подальший розвиток не є однаково нагальним у всіх сферах. Не в останню чергу це пов'язано з гетерогенністю німецького музейного ландшафту, з його різними за розміром і масштабами установами, різними секторами і спеціалізаціями.

Спільним для всіх музеїв є те, що вони отримують користь від регулярного аналізу своєї роботи та впровадження заходів для подальшого розвитку – таким чином запускається безперервний процес забезпечення якості та вдосконалення. Цей посібник є практичним інструментом для допомоги музеям у цьому процесі поступу. Він не є визначенням музею, а радше пропозицією та рекомендацією, яка може бути використана на додаток до визначення музею ICOM. Мета полягає в тому, щоб оцінити різнобічну діяльність музеїв і підвищити їхню професійну якість. Йдеться не стільки про роботу над досягненням ідеальної мети, скільки про сам розвиток як цілеспрямований процес, що має бути у фокусі зусиль.

Посібник орієнтований, зокрема, на осіб, які приймають рішення в музеях, а також на музейні інституції та представників культурної політики. Культурна політика та інституції покликані надавати необхідні ресурси для того, щоб могли бути реалізовані мінімальні стандарти високоякісної музейної роботи. Крім того, ми хотіли б заохотити музеї, фінансові органи та осіб, які формують культурну політику, до обміну інформацією на постійній основі та використовувати ці настанови як допоміжний засіб для аргументації та підґрунтя для ухвалення рішень.

Путівник описує типові робочі процеси в музеї. Таким чином, він робить видимою часто приховану роботу інституції і пояснює різноманітні завдання, виклики та особливі послуги, які надають музеї. Як додатковий онлайн-ресурс пропонує каталог стандартних критеріїв, що були розроблені в якості орієнтирів для подальшого розвитку в окремих сферах діяльності. Крім того, в якості допоміжного елементу посібник формулює базові етичні цінності, які застосовуються до всіх сфер музейної роботи. Таким чином, настанова закликає як музеї, так і фінансові установи усвідомлювати роль музеїв як інституцій на службі суспільства та зміцнювати її.

"Стандарти для музеїв" є спільним проектом ICOM Німеччини, Асоціації музеїв Німеччини (DMB – Deutschen Museumsbund) та Конференції музейних консультативних офісів у федеральних землях (KMBL – Konferenz der Museumsberatungsstellen in den Ländern). Це об'єднання експертів з федеральних земель, а також національних та міжнародних музейних організацій є унікальним у культурному середовищі. Завдяки цій співпраці посібник пропонує всебічну експертизу. До розробки видання були залучені численні музейні фахівці. Якість публікації також була перевірена на практиці фокус-групою. За надзвичайно конструктивну співпрацю висловлюємо подяку всім, хто брав участь у створенні цього посібника, а також тим, хто критично супроводжував роботу над ним.

Проф. д-р Вібке Арндт
Президентка Асоціації
музеїв Німеччини (DMB)

**Д-р Феліція
Штернфельд**
Президентка
ICOM Німеччина

Катя Маргарете Міт
Речниця Конференції
музейних консультативних
офісів у федеральних
землях (KMBL)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ЯКІСНОГО РОЗВИТКУ	7
ВИМОГИ ДО КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ	8
ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ ВИМОГИ	10
БАЗОВІ ЦІННОСТІ ДЛЯ МУЗЕЇВ	12
НАПРЯМКИ РОБОТИ	18
▶ Музейний менеджмент як міжгалузеве завдання	19
▶ Дослідження колекцій	24
▶ Комплектування та розвиток колекцій	27
▶ Документування та класифікація колекцій	30
▶ Постійне зберігання	33
▶ Проектування освіти, посередницької та комунікаційної діяльності	35
▶ Планування та проведення виставок	38
ПОКЛИКАННЯ ТА ЛІТЕРАТУРА	40
УЧАСНИКИ	44

Додаткову інформацію можна знайти на сайті Асоціації музеїв Німеччини.
Сайт постійно оновлюється.

www.museumbund.de/leitfaden-standards ➤

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ЯКІСНОГО РОЗВИТКУ

Цей посібник призначений **для осіб, які приймають рішення** в усіх музеях за визначенням ICOM, **власників музеїв** та **представників культурної політики**. Це інструментарій, який систематично підтримує музеї у процесі їхнього розвитку. Він зміцнює співпрацю між музеями, органами фінансування та представниками культурної політики, визначаючи які завдання мають виконувати музеї, які спеціальні послуги надають музеї і в яких сферах музеї потребують особливої підтримки. Посібник має на меті запропонувати музейним установам проаналізувати їхній поточний стан і розвиватися далі відповідно до свого профілю та ресурсів.

Робота з посібником – Базові цінності

У публікації визначено **основні цінності** сучасної музейної роботи. Як інституції, що служать суспільству, музейні працівники повинні визначитися з тим, яких цінностей вони дотримуються і як ці цінності впливають на роботу всередині та поза межами інституції. Зрозумілі цінності допомагають музеям чітко окреслити власний профіль і зробити його сумісним із викликами, що стоять перед суспільством.

Робота з посібником – напрямки роботи

Управління, дослідження, комплектування, документування, збереження, просвітництво, комунікація та експонування – це основні **напрямки роботи** в музеї, які описані у путівнику. Розділи слугують вступом до відповідної сфери та орієнтовним підґрунтям для щоденної роботи. Наставови Німецької асоціації музеїв пропонують більш поглиблене обговорення окремих сфер роботи. Ці та інші джерела можна знайти в кінці публікації.

Робота з посібником – стандартні критерії як цифрові чек-листи

Публікацію доповнюють конкретні стандартні критерії для відповідних напрямків роботи. Вони були розроблені як цільові маркери для подальшого поступу в окремих сферах. Критерії сформульовані як **мінімальні стандарти**, **вищі стандарти** та **бажані аспекти**. Стандартні критерії доступні у формі цифрових **чек-листів** і пов'язані з окремими напрямками роботи. Мінімальні стандарти описують базові вимоги для високоякісної музейної роботи. Вищі стандарти показують перспективи розвитку для музеїв з більшими ресурсами. На третьому рівні бажані аспекти пояснюють додаткові рекомендації щодо покращення якості на різних етапах.

На основі стандартних критеріїв музеї можуть розробити власні вимірювані показники або ключові цифри, відповідно до власної спеціалізації, мети та ресурсів. За допомогою стандартних критеріїв або похідних показників особи, які приймають рішення в музеях, можуть планувати та оцінювати процеси розвитку, а також укладати цільові угоди зі спонсорами. Критерії також можуть бути використані як відправна точка для розробки процедур реєстрації чи сертифікації або слугувати основою для формування керівних принципів фінансування.

ВИМОГИ ДО КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ

Музеї потребують чіткої підтримки з боку політиків, громадянського суспільства та спонсорів щодо їхньої значущості в культурній та освітній політиці. Соціальна та культурна важливість музеїв давно визнана на міжнародному рівні¹, однак, як правило, їм бракує адекватних базових умов, які б дозволили інституціям стабільно та професійно здійснювати свою діяльність.

Ресурси для якісної музейної роботи

Дедалі більше завдань, таких як оцифрування, сталий розвиток, участь та інклюзія, постають перед музеями, але вони рідко супроводжуються поліпшенням базових умов. Тому політика полягає в тому, щоб забезпечити музеї необхідними ресурсами для якісної музейної роботи, що відповідає мінімальним стандартам, переліченим у цій публікації.

Необхідність оцінки музеїв

Потрібна регулярна оцінка досягнутих цілей і недоліків у виконанні рекомендацій щодо дій для музеїв, рекомендованих Генеральною конференцією ЮНЕСКО 2005² року. Необхідні для цього інструменти мають бути розроблені та впроваджені якнайшвидше. Результати слід активно поширювати на всіх рівнях музейних організацій і формувань, щоб уможливити широку участь і таким чином назавжди гарантувати високий професійний рівень музейної роботи в Німеччині. Крім того, вони мають бути доступними для всіх інших осіб, які приймають рішення у сфері культурної політики.

1 Див. Генеральна конференція ЮНЕСКО 20.10.2005, Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження; Заключний звіт Комісії Енке, Культура в Німеччині, 11.12.2007; Рекомендації ЮНЕСКО, Рекомендація про охорону та популяризацію музеїв і колекцій, їхнього розмаїття та їхньої ролі в суспільстві, Париж, 2015 р.; Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, 2017 р.; Повідомлення Комісії Європейському Парламенту, Раді, Європейському економічному і соціальному комітету та Комітету регіонів «Новий порядок денний для культури» (SWD 2018 / 167 final), Брюссель 2018; Всесвітня доповідь ЮНЕСКО про культурну політику 2018 «Перебудова культурної політики»; Всесвітня доповідь ЮНЕСКО 2020 «Перебудова культурної політики. Зміцнення гендерної рівності та культурного розмаїття».

2 Див. Генеральна конференція ЮНЕСКО 20.10.2005, Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження.

Для того, щоб виконувати свою соціальну місію, музеї потребують надійних механізмів. Для цього мають бути виконані наступні передумови:

- ❗ правове підґрунтя для збереження, розвитку та поповнення музейних колекцій;
- ❗ надійну фінансову, просторову та, відповідно, інституційну базу або організаційно-правові форми, які закріплюють існуючий простір для діяльності музеїв і відкривають нові можливості;
- ❗ достатньо кваліфікований персонал з адекватною винагородою;
- ❗ визнання освітньої місії музеїв як одного з основних завдань та налагодження зв'язків з освітніми та соціальними інституціями всіх видів;
- ❗ активна підтримка у впровадженні різноманітності та залучення в музеї (наприклад: гендерна рівність, інклюзія, міжкультурність);
- ❗ цілеспрямоване просування процесу цифрової трансформації до культури цифрових технологій;
- ❗ визнання та сприяння дослідженням у музеї;
- ❗ підтримка музеїв на шляху до сталого розвитку.

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ ВИМОГИ

Федеративна Республіка Німеччина, маючи в основі федеративний устрій, спирається на децентралізований суверенітет і компетенцію земель у питаннях культури. Федеральні землі, міста та муніципалітети можуть встановлювати власні пріоритети в культурній роботі та культурній інфраструктурі.

Звідси випливає велика відповідальність за створення надійної інституційної та фінансової бази, що забезпечує подальше існування музеїв як невід'ємної частини культурних і соціальних послуг, що відповідають загальним інтересам.

Юридичний захист спонсорської допомоги

Юридичний захист спонсорства гарантує сталість музею та його роботи. Основою для цього є довгострокові та юридично захищені нормативні акти, які містять принципи постійного функціонування музею. Для успішної роботи інституції конструктивна і довірлива співпраця між власниками музею та його персоналом, а також прозорість з обох сторін є неодмінними базовими передумовами.



Прикладами відповідних правових форм є такі:

- ▶ Музеї як установи, залежні від федерального уряду, земель або муніципалітетів;
- ▶ Музеї як установи, залежні від церков та інших корпорацій публічного права;
- ▶ Музеї як місія спеціалізованих об'єднань, а також установ чи фондів публічного права;
- ▶ Музеї як цільові підприємства неприбуткових об'єднань або фондів цивільного права;
- ▶ Музеї як залежні заклади комерційних підприємств, за умови, що вони гарантують постійне збереження музею;
- ▶ Музеї в іншій приватній власності, за умови, що вони мають юридично обов'язкову декларацію про наміри, сформульовану в письмовій формі, яка визначає постійну мету музею.



Постійна робота музею охоплює:

- ▶ придатне та доступне на довгострокову перспективу приміщення для організації, з договірними відносинами щодо його використання в якості музею;
- ▶ задокументована колекція, доступна для виставок і досліджень; вона постійно підтримується і є доступною для громадського користування;
- ▶ адекватне кадрове забезпечення;
- ▶ відповідні та довгостроково доступні приміщення для професійного зберігання колекцій;
- ▶ аналогові та цифрові виставкові пропозиції, які регулярно оновлюються та доступні для громадськості;
- ▶ аналогові та цифрові, орієнтовані на аудиторію освітні формати, які регулярно оновлюються;
- ▶ стратегічний маркетинг та цілеспрямовані зв'язки з громадськістю;
- ▶ оцінка пропозицій та дослідження аудиторії.

Обсяг необхідних фінансових ресурсів залежить від якісних і кількісних вимог до основних завдань дослідження, збирання, документування, збереження, освіти, комунікації та експонування. Надійна інституційна та фінансова база має гарантувати виконання цих завдань у відповідних музеях, але без мети отримання прибутку.

Інституції, орієнтовані насамперед на отримання прибутку, суперечать концепції музею за визначенням ICOM і не вважаються музеями.



РЕСУРСИ ЯК ОСНОВНА ПЕРЕДУМОВА

Базовою передумовою якісної музейної роботи є постійне та адекватне забезпечення необхідними ресурсами за рахунок спонсорської підтримки. Сюди входить постійна фінансова та інституційна база, гнучкі структури, а також достатній і кваліфікований персонал. Це стосується всіх напрямків роботи, описаних у публікації.

БАЗОВІ ЦІННОСТІ ДЛЯ МУЗЕЇВ

МУЗЕЇ НА СЛУЖБІ СУСПІЛЬСТВУ

Наразі в Німеччині налічується понад 7 000 музеїв, які є частиною вражаючого розмаїття регіональних культурних ландшафтів. Для того, щоб забезпечити зв'язок установ з навколишнім середовищем і, таким чином, їхню майбутню життєздатність, необхідно мати спільно сформульовані фундаментальні етичні цінності.

Визначення музеїв, наведене в цьому розділі, було написано, насамперед, для музеїв у Німеччині. Воно базується на новому визначенні музею ICOM від 2022 року. Обговорення нової версії від 2015 р. показало, наскільки великою є потреба для музеїв примиритися з власним самооцінкою. Цей розділ має на меті мотивувати музеї до відповідних фундаментальних цінностей, для того, щоб підкреслити профіль власної інституції та зробити його відповідним щодо суспільних викликів.

Архів і форум

Маючи в основі збірку, музеї слугують архівом речей і форумами суспільного дискурсу. Мотивація всієї музейної діяльності – збирання, документування, збереження, дослідження, презентація, освіта, комунікація, не є самоціллю для окремих напрямів роботи, радше музеї активно позиціонують себе як такі, що служать суспільству і його розвитку. Своєю роботою вони створюють надійне підґрунтя для вирішення суспільно значущих питань.

Музеї реагують на соціальні, політичні та економічні зміни. Вони є простором, де ці зміни обговорюються. Такі мегатренди, як глобалізація, мобільність, цифровізація та сталий розвиток музеї розглядають і водночас реалізують у всьому спектрі своєї роботи.

Завдяки своїм освітнім та рекреаційним пропозиціям музеї роблять значний внесок у соціальну взаємодію. У міських і сільських районах музеї слугують місцями соціальних зустрічей, які активно залучають своє оточення і сусідів до власної роботи. Вони є компетентними контактними особами з питань у своїх галузях. І останнє, але не менш важливе – музеї є привабливими туристичними об'єктами і важливими елементами локації³.

3 Див. Мережа європейських музейних організацій: Нестандартні музеї. Перехресний вплив музеїв, Валетта 2018. Режим доступу: www.ne-mo.org/about-us/resources [19.06.2023]. ↗

Базові цінності як основа самосприйняття

Чіткі базові цінності дають орієнтири для розвитку відрефлексованого образу "Я". Це уможливило створення чіткого профілю музею та допомагає визначити пріоритети в іноді напруженому співіснуванні музейних завдань, розробляти та впроваджувати стратегії, орієнтовані на майбутнє.

Перед обличчям часто короткострокових очікувань і зростаючих вимог з боку політиків, академічних кіл і громадськості, спільне уявлення про музейну роботу також слугує для свідомого визначення власного середньо- і довгострокового порядку денного. Він має бути прозорим, щоб забезпечити суспільне визнання. Основні цінності записуються як частина місії музею.

Впровадження базових цінностей у повсякденну практику є безперервним процесом, який має вплив на всі сфери діяльності музею і формується ними. Кожен музей занурений у власну історію, своє середовище, має власну команду та різноманітну аудиторію. Тому кожен музей має визначити власні пріоритети, виробити власний профіль і відповісти на питання власного самоусвідомлення.

ЯК ПРАЦЮЄ МУЗЕЙ

Відповідально та демократично

Музеї є інституціями демократичного суспільства, що керують культурною та природною спадщиною, виконуючи функції опікунів.

Вони керуються етичними принципами. Музеї критично оцінюють свою роль і мінливі потреби суспільства та на цій основі приймають обґрунтовані й виважені рішення. Своєю діяльністю вони створюють культурну додану вартість для суспільства.

процесуально та рефлексивно

Музеї розглядають себе як навчальні заклади, які рефлексують над власною роботою і постійно рухають її вперед. Вони визначають цілі, розробляють стратегії та обирають інструменти для їх досягнення. У процесі, що триває, ці цілі знову і знову ставляться під сумнів та коригуються. Музеї створюють умови для цього завдяки прозорій і відкритій культурі роботи, а також відповідним структурам. Це вимагає гнучкості, простору для експериментів і конструктивного підходу до помилок.

орієнтовано на аудиторію, багатоголосно та партисипативно

Музеї розробляють пропозиції, орієнтовані на потреби та послуги для різних людей. Вони пов'язані з життєвими шляхами людей, відображають різноманітність суспільства і активно запрошують людей до участі. На тлі суспільних змін вони постійно виявляють потреби і перспективи різних людей і спільнот – поза межами досвіду і горизонту знань музейних працівників. Для цього музеї використовують партисипативні методи та дослідження аудиторії.

Вони враховують різні потреби публіки, роблять видимими різноманітні перспективи і створюють простір для багатоголосся.

Висновки та досвід сприяють довгостроковому подальшому розвитку музейної роботи.

стійко та трансформаційно

Сталий розвиток музеїв як інституцій, що зберігають пам'ятки, міцно вкорінений у їхній ДНК. У контексті зміни клімату музеї також усвідомлюють свою соціальну відповідальність і орієнтуються на цілісний сталий розвиток. При цьому вони беруть до уваги 17 Цілей сталого розвитку Організації об'єднаних націй, які об'єднують соціальний, економічний, екологічний та культурний виміри в сенсі рівних умов життя для всіх людей. Лише додавши четвертий, а саме культурний рівень, формується комплексна форма сталого розвитку. Таким чином, музеї можуть взяти на себе важливу роль посередників у суспільно необхідних дебатах³.

аналогово, цифрово та гібридно

Музеї – це місця оригіналів, матеріального. Колекція складає основу роботи музею і є центральним унікальним об'єктом його продажу. Однак, суспільство в цілому переживає все більш динамічну цифрову трансформацію. Музеї відкриті до цього процесу у гнучкий та орієнтований на майбутнє спосіб. На цьому тлі всі музейні завдання мають бути переорієнтовані. Ця зміна самооцінки слідує за цифровою культурою, що також призводить до адаптації або розширення існуючих методів управління, організації та роботи. Таким чином, цифрові додатки є природною частиною всіх процесів у музеях і від самого початку розглядаються як додатковий потенціал для їх розкриття, мережевої взаємодії та участі.

5 Див. sdgs.un.org/2030agenda [19.06.2023].⁷

6 Інформацію про захист клімату та сталий розвиток у музеях, а також екологічні мінімальні стандарти для музеїв, див. Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Museen, Berlin 2023. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].⁷

об'єднано в мережу та взаємопов'язано

Музеї встановлюють відповідні форми співпраці. Вони уможливають перспективний підхід до відмінного соціального досвіду та різноманітних способів життя. Різні компетенції, погляди та походження учасників сприймаються як додана вартість і використовуються власне для подальшого розвитку музею, поза межами конкретного випадку співпраці. Музеї знаходять партнерів у громадських об'єднаннях, організаціях, освітній галузі, (креативній) економіці, науці та соціокультурній сфері. У музеях існує потреба у міжвідомчій або міжгалузевій співпраці на одному рівні, осторонь від існуючих ієрархічних структур. Поєднання різноманітного досвіду з окремих дисциплін дає змогу відкривати нові шляхи та спільно розробляти рішення.

The background is a solid blue color. A single, continuous yellow line starts from the top left, curves upwards and to the right, then turns sharply downwards and to the left, crossing itself to form a loop. The line ends near the bottom right corner. The text is positioned in the upper left quadrant of the image.

НАПРЯМКИ РОБОТИ



МУЗЕЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МІЖГАЛУЗЕВЕ ЗАВДАННЯ

До контрольного списку 7

Музеї є комплексними організаціями, на які впливають різноманітні соціальні, політичні, економічні та інші чинники, що постійно і динамічно змінюються. Музейний менеджмент слугує цілеспрямованим інструментом координації для ефективної та результативної діяльності установи, спрямованої на сталий розвиток. Як наскрізна функція, він підтримує основні завдання музею – дослідження, збирання, документування, збереження, освіти, комунікації та експонування. Завдання музейного менеджменту варіюються від стратегічної орієнтації до фінансування, контролю, пошуку коштів та спонсорства, лідерства, організаційного та кадрового розвитку, управління волонтерами та меценатством, маркетингу, орієнтації на цільові групи та аудиторії, зв'язків з громадськістю, реклами, управління подіями та послугами, цифро-аналогових стратегій та забезпечення якості. Це не стільки інструменти управління, а радше їх методична адаптація до цілей і завдань музею як неприбуткової організації.

Важливість формулювання місії та концепції музею

Основою музейного менеджменту є стратегічна, перспективна орієнтація музею. Найважливішими інструментами для визначення і постановки цілей, а також для їх контролю в середньо- та короткостроковій перспективі є формулювання місії та концепції музею. Вони складають основу роботи закладу і розробляються спільно командою музею. Місія та концепція музею узгоджуються з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами і надаються в обов'язковій письмовій формі.

Місія визначає довгострокову основну орієнтацію, образ та бачення музею. Вона підкреслює особливі риси та унікальні пропозиції установи, а також характеризує профіль музею з огляду на цільові групи та охоплення. Перш за все, місія визначає основні норми та цінності, а також соціальні функції музею, з якими ідентифікують себе відповідальний орган, працівники, партнери та прихильники музею. Формулювання місії має бути адаптоване до соціального та культурного поступу. Воно спрямоване як назовні, до громадськості, так і всередину, до працівників музею, спонсорів, друзів та прихильників.

Концепція музею конкретизує місію та визначає стратегічні напрямки діяльності музею. **музей**. На основі аналізу поточної ситуації описуються функціональні та змістовні засади діяльності музею, узгоджуються його цілі, завдання та ресурси музею, скоординовані в часових рамках. Стратегія слугує для орієнтації, рефлексії та прозорості, а також для внутрішньої та зовнішньої комунікації. Вона створює основу для оперативного планування роботи, забезпечує систематичне забезпечення якості та показує потенціал і **перспективи** на середньо- та довгострокову перспективу.

Фінансування

Забезпечення інституційної та фінансової бази на постійній основі є головним завданням керівництва музею в координації з керівним органом музею. Це включає в себе фінансування поточних операційних витрат та одноразових інвестицій, а також вибір і використання відповідних правових та організаційних форм. Обмеженість коштів відповідального органу більше, ніж будь-коли, вимагає залучення субсидій (наприклад: залучення коштів, спонсорство, державні гранти та проєктні фонди), **спонсорство, державні гранти та проєктні фонди**), а також генерування власного доходу від сервісних пропозицій (окрім вхідних квитків, тут варто згадати напрямки оренди, лізингу, гастрономії, магазину, заходів та власної продукції). У цьому контексті важливіше значення і завдання асоціації підтримки та груп друзів. Водночас, посилення бюджетного тиску вимагає ще більш ефективного управління коштами із систематичним контролем.

Лідерство, організаційний та кадровий розвиток

Мотивований і компетентний персонал є найважливішим ресурсом музеїв. Організаційний і кадровий розвиток є наскрізними завданнями, які пронизують усі сфери діяльності і є фундаментальним управлінським викликом, особливо в такій гетерогенній сфері діяльності, як музей, з його іноді суперечливими інтересами в різних сферах компетенції, а також між штатним і волонтерським персоналом, зовнішніми постачальниками послуг і партнерами. Лідерство, планування людських ресурсів, мотивація, кваліфікація, навчання та просування молодшого персоналу, а також подальший операційний розвиток, наприклад, щодо цифрових стратегій, стійкості та гнучкості, вимагають найвищого рівня професіоналізму.

Маркетинг, розвиток цільової групи та аудиторії

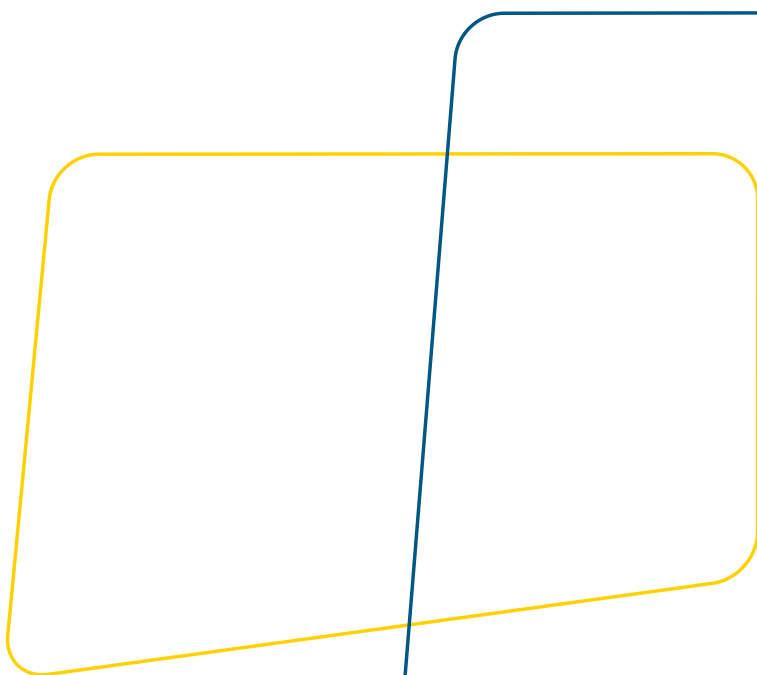
Музеї опиняються в умовах зростаючої конкуренції з іншими музеями, культурними, освітніми та дозвіллевыми установами. Систематичне розпізнавання, дослідження та робота з цільовими групами слугує утриманню існуючих, а також розвитку нових груп користувачів у сенсі соціального запиту на участь і розмаїття⁷. Вивчення відвідувачів, зв'язки з громадськістю, реклама, соціальні медіа, розвиток аудиторії та орієнтація на послуги є одними з найважливіших ринкових інструментів і їх цільове використання має бути окреслене в маркетинговій концепції.

Для успішної комунікації доцільно розробити чіткий і привабливий бренд, заснований на ключових компетенціях та унікальних торгових пропозиціях музею. Іміджевий профіль підвищує авторитет музею та формує розуміння його ролі в суспільстві.

7 Про вимоги до персоналу, кваліфікацію та винагороду див. Deutscher Museumsbund: Leitfaden (Deutscher Museumsbund: Leitfaden). Professional arbeiten im Museum, Berlin 2019. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].⁷

8 Дослідження груп відвідувачів див. у статті Deutscher Museumsbund: Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin 2019. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].⁷

Закріплення на ринку посилює регіональне економічне значення музеїв як фактору м'якої локації та/або туристичної привабливості. Водночас музеї сприяють формуванню урбаністичності та розвитку сільських територій. Музеї є важливими учасниками соціокультурних мереж. Створення та підтримка спонсорських асоціацій та кіл друзів відіграє особливу роль у цьому контексті.



Ключові показники як інструмент управління

Показники ефективності є центральним інструментом контролю та управління для стратегічного та оперативного контролю в музеях. Вони описують кількісний аналіз та вимірювання численних показників ефективності, які є важливими для стратегічного управління⁹ і є відкритими для багатьох культурних секторів¹⁰. Для того, щоб оцінити якість або вплив того чи іншого заходу, потрібні кількісні методи вимірювання.

Ключові показники як орієнтир і робоча основа

Основою для ключових показників є місія та цілі музею. Орієнтовані на результативність показники ефективності стосуються як технічних, так і фінансових аспектів роботи музею і використовуються у стратегічному плануванні та моніторингу результативності. Ключовими показниками, відповідними для музею, можуть бути, наприклад, кількість предметів у колекції, розмір виставкової площі закладу, кількість і охоплення виставок, реакція ЗМІ та ринкове охоплення, цифрове охоплення, кількість працівників або розмір бюджетів у різних напрямках роботи. Зрештою, кількість відвідувачів також є важливим показником. Однак вони не мають великого значення, коли розглядаються самі по собі. Тому кількість відвідувачів завжди потрібно аналізувати диференційовано і в поєднанні з іншими ключовими показниками. З точки зору сталого розвитку, при розгляді та визначенні ключових показників має сенс стежити не тільки за постійним кількісним зростанням, а й за якісними змінами.

Встановлення надійних показників ефективності вимагає ґрунтовних знань про різні форми та сектори діяльності музеїв, а також досвіду музейної практики. Зважаючи на різноманітність музейного ландшафту Німеччини, ключові показники ефективності повинні визначатися і розглядатися індивідуально в кожному музеї. Крім того, ключові показники завжди є лише індикаторами, за допомогою яких можна перевірити, чи було досягнуто попередньо визначеної мети. Вони повинні доповнюватися описовими або інтерпретаційними текстами, а також регулярним особистим обміном.

9 Див. Deutscher Museumsbund: Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen, Berlin 2018, с. 23. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023]. ↗

10 Порівняйте, наприклад, німецьку бібліотечну статистику, щорічну театральну статистику або щорічну музейну статистику Інституту музейних досліджень.

Використання ключових показників

Ключові показники часто є частиною угод між спонсорами та музеями про результати діяльності та цілі. Крім того, вони можуть бути ефективними інструментами самооцінки та контролю успішності, показувати потенціал розвитку та надавати зрозумілі свідчення досягнень. І останнє, але не менш важливе: вони також слугують для забезпечення прозорої комунікації з керівництвом, яке також оперує показниками ефективності. Нарешті, ключові показники також є ефективним інструментом для зовнішньої комунікації музею з різними зацікавленими музейними групами.

Стратегічна робота з ключовими показниками

Для стратегічного використання ключових показників доцільно спочатку визначити мету для окремих напрямів діяльності музею та їхніх підсфер, а потім підкріпити її конкретними цифрами. Різниця між "фактичним значенням", наприклад, за два роки поспіль, і "запланованим значенням", наприклад, за чотири роки поспіль, дозволяє показати довгострокову перспективу на додаток до щорічного виконання плану¹¹. Вимірювані стандартні критерії в цій публікації надають музеям і спонсорам основу для розробки значущих ключових показників, які виходять за рамки простого показника відвідуваності.

СТАНДАРТНІ КРИТЕРІЇ ЯК ОСНОВА

Стандартні критерії, представлені в цьому посібнику, можуть слугувати основою для визначення відповідних індикаторів. Виконання мінімальних стандартів свідчить про мінімальний рівень, необхідний для якісної роботи музею в окремих сферах діяльності. Вищі стандарти та бажані аспекти також відкривають значущі горизонти для подальшого розвитку музею.



Дослідження колекції відповідає первинним інтересам відповідного музею і є безстроковою необхідністю. Сфера діяльності окремого музею визначається дослідницькою концепцією або відповідним розділом музейної концепції. Музеї застосовують різні, але також й комбіновані базові підходи до дослідження своїх колекцій.

Музеї як дослідницькі інституції

Музеї є **дослідницькими структурами** і зосереджуються на професійному **каталогуванні** та **наданні** своїх колекцій для дослідницьких інтересів третіх осіб.

Музеї зосереджують свої дослідницькі зусилля на **конкретних об'єктах колекції**, їхній матеріальності, культурному, мистецькому та/або науковому значенні. З цієї відправної точки вони індуктивно досягають дослідницьких горизонтів. Вони також проводять дослідження змісту або питань, які пов'язані з **цільми інституції**.

Зміни в юридичній, міжнародно-правовій або етичній перспективі щодо минулих придбань породжують додаткові потреби в роз'ясненні через **дослідження походження**.

Доступ для третіх осіб

Незалежно від можливостей окремого музею, кожна установа забезпечує сервісний доступ для третіх осіб, які виявляють зацікавленість у дослідженні певних предметів колекції, і своєчасно відповідає на їхні запити. Чинне законодавство, стан збереження об'єктів, про які йдеться, та наявні ресурси музею встановлюють тут допустимі межі; те саме стосується етичних міркувань і поваги до поглядів інших культурних спільнот. Співпраця з громадами, з яких походять різноманітні об'єкти, має багато переваг для всіх залучених сторін. Це також стосується ініціатив та проєктів у сфері аматорських досліджень (Citizen science). Принципове неприйняття і спроби вплинути на дослідницькі питання чи результати досліджень не є частиною поведінкового стереотипу в музеях.

Проєктні дослідження

У зв'язку зі зміною пріоритетів фінансування, дослідження в музеях часто пов'язані з конкретними проєктами та прив'язані до поточних спеціальних виставок. Проєктні дослідження часто є міждисциплінарними та міжінституційними. Співпраця з університетами, зокрема, відкриває для музеїв можливості для реалізації дослідницьких проєктів. Науково-дослідницька робота часто пов'язана з кваліфікаційними можливостями для молодих науковців. Співпраця поза межами власної організації пропонує нові перспективи і можливості, а також додаткові ресурси. Дослідницька кооперація не звільняє пошуковців від їхніх власних зобов'язань щодо досліджень, пов'язаних з колекціями. Для того, щоб проводити дослідження в довгостроковій перспективі, необхідно Для того, щоб проводити розвідки в довгостроковій перспективі, музеям доцільно брати активну участь у просуванні молодих вчених та в університетському викладанні предметних досліджень.

Оприлюднення результатів дослідження

Дослідження передбачає оприлюднення результатів за допомогою виставкових експозицій, лекцій, конференцій і, особливо, у постійно доступній формі, наприклад, у вигляді аналогових чи цифрових публікацій або дослідницьких баз даних. Типовими музейними медіа є аналогові та цифрові каталоги фондів, каталоги виставок та супровідні публікації. Необхідно враховувати, що в науковій спільноті зростає очікування, що результати пошуків можуть бути доступні в цифровому вигляді і безкоштовно ("Open Access")¹².

Дослідницькі завдання поза межами колекції¹³

Окрім досліджень, пов'язаних з колекціями, музеї пов'язані з дослідницькою діяльністю у різний спосіб:

- ▶ Різноманітні основні музейні завдання та сфери діяльності завжди пов'язані з прикладними дослідженнями, такими як превентивна консервація, реставрація, планування та дизайн виставок, просвітницька робота, а також ринкові дослідження, дослідження аудиторії або дослідження, що не стосуються відвідувачів.
- ▶ Музеї, пов'язані з науково-дослідними установами чи органами охорони спадщини, повідомляють про свої пошукові проекти і публікують їх.
- ▶ Музеї, що займаються науковими дослідженнями, наприклад, установи, котрі входять до консорціуму "Німецьке природничо-наукове товариство", або музеї належні до "Товариства імені Лейбніца", проводять фундаментальні та прикладні дослідження, які виходять далеко за межі того, що можна очікувати від музею за визначенням.
- ▶ Музеї є важливими культурними феноменами і, таким чином, самі є об'єктом дослідження. Деякі музеї роблять внесок у таких історичних, музейно-історичних, дисциплінарно-історичних чи культурно-аналітичних галузях досліджень.

Тут слід також звернутися до сучасного розширеного розуміння дослідження і пізнання. Дискутується, що типові для музею сфери роботи, такі як колекціонування чи експонування, можуть бути видами діяльності, які самі по собі ведуть до знання, а можуть бути засобами, в яких нове знання пов'язується і виражається у **специфічні** способи.

i ДОСЛІДЖЕННЯ ПОХОДЖЕННЯ ПРЕДМЕТУ¹⁴

Дослідження походження пов'язане з якомога повнішим з'ясуванням усіх попередніх власників предметів колекції. Основна увага приділяється об'єктам збірок, які були незаконно вилучені у їхніх колишніх власників (за часів колоніалізму, націонал-соціалістичного режиму, радянської військової адміністрації, режиму Соціалістичної єдиної партії Німеччини) або потрапили до колекції з порушенням чинного законодавства про охорону видового та культурного надбання. Питання права власності пов'язані з етичною переоцінкою минулих ситуацій надходження фондів.

¹³ Форми музейної роботи також слугують мистецькими формами вираження і таким чином відкривають доступ до художніх досліджень, див. www.wissenschaft-kunst.de/kuenstlerische-forschung-was-ist-das [19.06.2023]. ↗

¹⁴ Додаткову інформацію про реставрацію та фінансування можна отримати в Німецькому центрі з питань втрати культурних цінностей за адресою www.kulturgutverluste.de [19.06.2023] або в регіональних музейних установах та об'єднаннях. ↗



КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОЛЕКЦІЙ

До контрольного списку 7

Музейні колекції є репрезентативною культурною пам'яткою людства та його довкілля. Музеї збирають оригінальні свідчення культури та природи. Вони зберігаються, документуються і стають доступними для майбутніх поколінь з дослідницькою та освітньою метою. Колекції складають основу кожного музею; кожне інше базове завдання музейної роботи ґрунтується на колекціях. Це відрізняє музеї від інших культурних інституцій.

Складові колекції

Збирацька діяльність музеїв – безперервне професійне завдання, що виявляє цілеспрямовану дію. Колекція музею включає всі аналогові та цифрові об'єкти, які зафіксовані в інвентарній книзі музейного зібрання. Предмети, що передаються у тимчасове користування лише тимчасово перебувають у володінні музею і тому не належать до колекції. При Коли створюється новий музей, початковий запас колекції може вже існувати (наприклад, історичні меблі в самому будинку).

Правові засади

Для того, щоб зберегти зазначені речі та мати можливість використовувати їх для роботи музею, юридичний та експлуатаційний персонал музею повинен мати необмежене, постійне право розпоряджатися принаймні основним ядром колекції. Приватні колекції працівників музею, які конкурують з музеєм, торгівля або придбання списаних музейних фондів суперечать міжнародно визнаним етичним і професійним принципам музейних працівників.

Концепція зібрання та її розвиток

Кожен музей потребує **концепції зібрання**. Центральним компонентом цієї концепції є **опис зібрання**. У ньому визначаються групи одиниць зберігання, ключові моменти збірки а також критерії оцінки значущості та доцільності збереження колекції. Проводиться оцінка фондів. Для музеїв, які існують десятиліттями, корисно надати історію колекції та інформацію щодо її розвитку.

Крім того, опис зібрання показує, як мета або суспільна місія музею відображена в колекції і як вона співвідноситься з керівними концепціями музею, такими як місія, дослідницька концепція та освітня концепція.

Переважна більшість музеїв мають колекцію, відкриту для розвитку, і потребують обґрунтованої процедури її поповнення¹⁵. Це також стосується музеїв, які не мають фондів комплектування або не мають достатньої кількості персоналу, щоб відстежувати можливості комплектування.

Концепція колекції – основа її формування. Вона визначає колекційну стратегію, себто середньостроковий бажаний зв'язок музейної колекції із сукупністю всіх контекстів, що мають до неї відношення. Це проявляється у бажаній широті зібрання, тобто різноманітності сфери, яка має бути включена і в глибині колекції, тобто в тому, скільки варіантів предметної області повинно бути охоплено. Критерії, згідно з якими має бути охоплена предметна область. Критерії, за якими оцінюється важливість колекції, також слугують основою для прийняття рішень щодо нових надходжень. Кожна концепція колекції працює і в зворотному напрямку: те, що не визначено в концепції як гідне колекції, не буде придбано.

Будь-яке придбання предметів колекції має відповідати чинним правовим нормам, зокрема тим, що обмежують або забороняють придбання. До прикладу, захист видів, захист культурних цінностей, викраденого чи розграбованого майна або в будь-якому іншому контексті несправедливості. Перед кожним придбанням необхідно перевірити, чи є в наявності ресурси для довгострокового збереження культурних цінностей. Керівництво до дії "Етичні керівні принципи ICOM для музеїв"¹⁶.

У випадку нових фондів – взаємозв'язки між майбутніми збірками, метою або суспільною місією музею та запланованими напрямками роботи необхідно вирішити ще до того, як буде розроблено концепцію колекції. Покращує якість колекції та економить ресурси, якщо проект на самому початку обговорюється з існуючими музеями в регіоні або зі схожими колекціями, які вже створені.



НЕМАТЕРІАЛЬНА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА

Музеї можуть документувати нематеріальну культурну спадщину і, зберігаючи такі об'єкти як машини, обладнання, реквізит, посуд або документи, а також візуальні та звукові записи, вони можуть сприяти продовженню культурних практик, а також візуальні та звукові записи, вони можуть сприяти тому, щоб певні культурні техніки та практики могли продовжувати практикуватися або відтворюватися.

¹⁵ Меншість музеїв мають закриті колекції. Нижче наведені додаткові аспекти колекціонування не стосуються цих музеїв, оскільки вони або вже володіють усіма відомими об'єктами, що належать до їхньої сфери колекціонування (наприклад, пам'ятками архітектури з повною інвентаризацією) або для них об'єктивно неможливо придбати нові предмети (наприклад, режим державного скарбу для нових знахідок, заборона на вивезення в країні походження).

¹⁶ Див. www.icom-deutschland.de/publikationen [19.06.2023].⁷¹

Регулярний перегляд колекції

Концепції колекцій регулярно переглядаються. Зростання колекції, нові дослідницькі питання і висновки або освітні проблеми змінюють майбутнє поповнення колекції, потреби окремих груп фондів у придбанні. Тому регулярний перегляд колекції повинен гарантувати, що опис колекції, концепція колекції і фактично існуюча колекція залишалися узгоджено пов'язаними одне з одним.

Результат перегляду колекції може призвести до фундаментального перегляду концепції колекції, до іншого поділу зон колекції або до іншої класифікації об'єктів у них. Навіть та частина колекції, яка може або не може бути продовжена або не повинна бути продовжена, зберігає свою цінність: для історії науки і музейної системи, історії власної інституції, а також для нових підходів до досліджень і освіти.

Під час перегляду збірки можуть бути виявлені об'єкти, які були придбані без прив'язки до концепції колекції, щодо яких відсутня вся основна інформація, які втратили свою цінність через матеріальний знос або які становлять неконтрольовану небезпеку для людей.

За ідентифікацією слідує подальша інвентаризація за принципом "модернізація замість утилізації": поглиблене дослідження для отримання додаткової інформації з метою кращої оцінки значення об'єкта. Передача третій стороні або утилізація здійснюється, якщо подальша інвентаризація виявилася безрезультатною¹⁷.



ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОЛЕКЦІЙ

До контрольного списку ➤

Документування предметів – одне з ключових завдань музеїв, воно об'єднує всі наявні знання про об'єкт колекції. Тільки послідовна документація, спрямована на повноту, кваліфікує колекцію. Вона є основою для дослідницької роботи в музеї, дає підказки для прийняття рішень щодо зберігання предметів і є передумовою для професійно обґрунтованої експозиційної та посередницької роботи. Завдяки належному документуванню, навіть через тривалий час можна простежити процес надходження предмета до музею. Документація надає інформацію про те, чому, як і хто придбав об'єкт. Зокрема, для доступу до об'єкта та його збереження важливо мати актуальні дані про його місцезнаходження¹⁸.

Документація потребує постійного ведення та оновлення. Усі знання про об'єкт записуються і підтримуються в актуальному стані. Для цього потрібні кваліфіковані працівники, командна робота і достатній бюджет часу.

Музейне документування як багатоетапний процес¹⁹

Музейна документація складається зі спеціально підготовлених текстів та зображень об'єкта, а також, у відповідних випадках, документів, пов'язаних з об'єктом, які були підготовлені третіми особами.

1.

Реєстрація всіх об'єктів колекції,
які стали надбанням музею, у
інвентарному списку



18 Deutscher Museumsbund: Handreichung Digitale Grunderfassung. 10 Grundsätze, Berlin 2022. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023]. ➤

19 У спеціальній літературі позначення окремих етапів дії можуть відрізнятися.

2.

Створення **вторинної документації**, яка містить всі документи, які вже існують для предмета колекції (наприклад, оцінки та докази купівлі) або які виникають у процесі поточної роботи музею (наприклад, реставраційна документація та каталожні тексти).



3.

В рамках **інвентаризації** перевіряються дані інвентаризаційного реєстру та стандартизується використовувана лексика. За необхідності додаються примітки щодо класифікації та місцезнаходження. Компонентами інвентаризації є ознаки, які можна ідентифікувати без сумніву, та інформація, яка може бути отримана (розміри, матеріал), а також підготовка зображень (документальні фотографії, можливо, також скани або кінозаписи). Фотодокументація повинна містити щонайменше характерний загальний вигляд, а також фотографії конкретних деталей, які слугують меті розпізнавання.



4.

У процесі **каталогування** записується інформація, яка виходить за межі інвентаризації, наприклад, детальні описи, порівняльні об'єкти, контексти або література.

Для того, щоб забезпечити дотримання єдиних стандартів якості документування протягом тривалого часу, кожен музей має **настанови з документування**, які описують процедуру документування. Ця інструкція постійно переглядається і оновлюється, наприклад, у зв'язку з новими соціальними вимогами.

Документування та оцифрування

Оцифрування полегшить документування та наукові дослідження колекції. Для цього необхідно розробити довгострокову стратегію оцифрування фондів, яка буде вбудована в концепцію музею. В принципі, рекомендується брати участь у міждисциплінарних, надрегіональних порталах або спільних проєктах²⁰. Розподіл завдань з партнерами по співпраці, наприклад, у технічній та музейній сферах, зменшує навантаження на окрему установу. Це вимагає дотримання правил обміну стандартними даними та використання контрольованих словників.

Каталогування колекції завжди розглядається разом з оцифруванням музейних предметів та їх документації. Необхідно застосовувати встановлені стандарти каталогування та оцифрування. Крім того, має бути забезпечено довгострокове збереження та доступність цифрових даних²¹. Надається необхідне технічне оснащення робочого місця.

Оцифрування уможливорює мережування та участь

Оцифрування колекції уможливорює публічний доступ до інформації про об'єкт, а також використання даних за межами музею. Інформація та частини колекції з різних областей або музеїв можуть бути об'єднані віртуально, наприклад, для інтернет-презентацій або національних і міжнародних спільних порталів. Віртуальна мережа пропонує спеціалізованій аудиторії та зацікавленим користувачам низькобар'єрний доступ до роботи зі спорідненими об'єктами з різних інституцій або до обміну інформацією про походження. На додаток до академічних досліджень, віртуальна мережа також пропонує нові можливості для виставкової та просвітницької роботи. Крім того, віртуальна мережа підтримує музеї в обміні знаннями з громадянами та уможливорює ширшу участь. Цифрова документація також полегшує передачу даних до поліції у випадку крадіжки відповідно до стандарту даних Object ID²².

В інтересах плідної співпраці та необмеженого доступу громадськості до музейних колекцій цифрові дані про об'єкти надаються музеями у вільний доступ (Open Access) і, наскільки це можливо з юридичної точки зору, випускаються для подальшого використання. Керівні принципи сталого використання дослідницьких даних (наприклад, Принцип FAIR²³: можливість пошуку, доступність, інтероперабельність, повторне використання; Принцип CARE²⁴: колективна вигода, повноваження контролю, відповідальність, етика) пропонують хороші орієнтири, яких слід дотримуватися. Дедалі більшого значення набувають більш далекосяжні типові ліцензії Creative Commons²⁵.

20 Див. www.deutsche-digitale-bibliothek.de [19.06.2023]; ↗ nat.museum-digital.de [19.06.2023]; ↗ www.digicult-verbund.de [19.06.2023]; ↗ www.europeana.eu [19.06.2023]. ↗

21 Див. www.langzeitarchivierung.de [19.06.2023]. ↗

22 Див. www.getty.edu/publications/resources/virtuallibrary/0892365722.pdf [19.06.2023]. ↗

23 Див. www.force11.org/group/fairgroup/fairprinciples [19.06.2023]. ↗

24 Див. www.gida-global.org/care [19.06.2023]. ↗

25 Див. www.creativecommons.org [19.06.2023]. ↗



Збереження – одне з центральних завдань музею. Важливо зберегти зібрані свідчення минулого і сьогодення та пов'язані з ними матеріальні і нематеріальні цінності і захистити їх для майбутніх поколінь.

Збереження колекційного матеріалу включає напрямки профілактичної консервації, консервації та реставрації; для біологічних, геологічних, палеонтологічних та медичних об'єктів говорять про підготовку. Відправною точкою для постійної консерваційної роботи є інвентаризація, тобто обстеження матеріальної структури та стану збереженості, а також історії об'єкта з урахуванням усіх змін. Невід'ємною частиною кожного з цих заходів є супровідна документація. Вона складається з основної документації об'єкта, а також інформації про будь-які зміни, яких зазнає колекція.

Профілактична консервація

Профілактична консервація включає всі ті заходи, які слугують для оптимізації умов навколишнього середовища колекції, тобто для забезпечення належного і безпечного представлення, зберігання, поводження і надання консультацій щодо предметів колекції. Будівля музею, включно з виставковими та фондосховищами, є незалежною і безпечною територією. З точки зору будівельної фізики та інженерного забезпечення, вона відповідає вимогам консервації для відповідних колекцій, наприклад, щодо клімату, світла або зменшення забруднюючих речовин. З точки зору виставкової архітектури та технології зберігання, увага приділяється наступним аспектам: матеріали, фарби та клеї, а також освітлення. Регулярно проводиться, документується та оцінюється моніторинг відносної вологості та температури, а також зараження шкідниками та пліснявою (Інтегрована боротьба зі шкідниками – Integrated Pest Management, IPM).

Будівля музею обладнана охоронною та пожежною сигналізацією, в ідеалі зі зв'язком з поліцією, пожежною бригадою або службою безпеки. Доступ до непублічних зон, особливо зони зберігання, регулюється письмово. На основі аналізу небезпек розробляється план дій на випадок надзвичайних ситуацій, в якому визначаються пріоритети щодо порятунку об'єктів. Регулярно проводяться навчання на випадок надзвичайних ситуацій, наприклад, на випадок пожежі. Плани готовності до надзвичайних ситуацій регулярно оновлюються. Оптимальною є участь в асоціації з надзвичайних ситуацій для закладів культури. Концепція догляду за колекцією містить рекомендації щодо дбайливого поводження, зберігання, карантину, видалення пилу за необхідності, моніторингу об'єктів, технічного обслуговування та догляду за приміщеннями, а також навчання персоналу.

Консервація

Метою консервації є збереження матеріального фонду колекції. Консерваційні заходи стабілізують об'єкти та уповільнюють процеси старіння. Консервація зосереджується на матеріальних властивостях та історії об'єкта. Мета полягає в тому, щоб мати можливість простежити сліди виготовлення, старіння і перетворення об'єкта. Це включає в себе збереження слідів використання. Знайдені субстанції **фіксується** мінімально інвазивним способом.

Реставрація

Реставрація виходить за рамки простого збереження. Покращуючи естетичний вигляд, вона сприяє сприйняттю, оцінці та розумінню об'єкта. Оскільки кожна реставрація передбачає втручання в субстанцію об'єкта вона залишається обмеженою лише тим, що є необхідним. Заходи, що проводяться, є зворотні, наскільки це можливо. Мета реставрації визначається в письмовій формі. Вона базується на попередніх обстеженнях і результатах досліджень, а також враховує освітні цілі. Заходи згодом документуються, в ідеалі також у програмі інвентаризації.

Підготовка

Підготовка – це обробка біологічних, медичних і геологічних об'єктів або матеріалів, тобто підготовка їх до використання. Як правило, готують природні об'єкти, а штучні об'єкти реставрують. Таким чином, історичні препарати також можуть стати об'єктами превентивної консервації, консервації або реставрації для забезпечення їх збереження.

Забезпечення якості

При проведенні заходів з консервації та реставрації застосовується ручна праця і втручання в структуру колекції. Це вимагає всебічних знань і навичок, а також високої професійної кваліфікації. Здійснення будь-яких заходів з консервації та реставрації підпорядковується етичним принципам. Вони коротко викладені в "Е.С.С.О. Професійні настанови"²⁶. Тільки фахівці повинні здійснювати діяльність, пов'язану з консервацією в музеї. Регулярний огляд колекцій може, за необхідності, здійснюватися зовнішніми спеціалістами, залученими за контрактом на технічне обслуговування.

26 Див. www.restauratoren.de/wp-content/uploads/2016/10/E.C.C.O.-Richtlinien-I-Der-Beruf.pdf [19.06.2023]. ↗



РОЗБУДОВА ОСВІТИ, ПОСЕРЕДНИЦТВА ТА КОМУНІКАЦІЇ

До контрольного списку ➤

Освіта, посередництво та комунікація є основними завданнями музею. Вони зосереджені, як і виставки, на меті музеїв діяти в інтересах суспільства та його розвитку. Вони перетворюють музеї на освітніх акторів, які роблять істотний внесок у соціальну згуртованість, і проєктують їх як місця самоосвіти та відкритого обміну. Освіта, медіація та комунікація роблять значний внесок у сприйняття музею громадськістю.

Комунікація має як зовнішній, так і внутрішній ефект: освітня та просвітницька робота, а також робота з громадськістю поширюють інформацію про фонди, позицію та програми музею, інформують, пояснюють і дають поштовх до підвищення компетентності в сенсі культурної освіти. Таким чином, вони створюють впізнаваний профіль та надійний імідж установи. Різні сфери діяльності тісно співпрацюють між собою, також і з огляду на все більш цифровий музейний ландшафт. Їхніми адресатами є відвідувачі, а також представники засобів масової інформації, потенційні спонсори, політики, колеги та люди, які (ще) не відкрили для себе музеї²⁷.

Освіта та зустрічі, дозвілля та інформація

В основі лежить широка концепція освіти, навчання та посередництва, яка розглядає музей як місце навчання та дозвілля, як місце освіти і розваг, а також як надійне джерело інформації та форум для дискусій. Таким чином, музеї відповідають на запити різноманітної публіки, яка прагне стимуляції та дискусії, задоволення своєї допитливості, а також відпочинку і релаксації. Вони надають імпульси для просування компетенцій у сенсі культурної освіти, а також активно сприяють публічним дебатам. Вони доступні як компетентні контакти для представників суспільства, політики та засобів масової інформації. Посередництво та комунікація мають на меті інформувати громадськість, привертати увагу до музею та формувати його імідж, але перш за все постійно представляти його колекції та зміст різним зацікавленим сторонам знову і знову. Таким чином, музей позиціонує себе як "місце постійної конференції" (Йозеф Бойс).

27 Детальну інформацію див.: Deutscher Museumsbund, Bundesverband Museumspädagogik: Leitfaden. Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen 1 [19.06.2023]. З питаннями про персонал та кваліфікацію можна ознайомитися за покликанням: Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen 1 [19.06.2023].

Ключова роль музею та громадськості

Як навчальна інституція, музей завжди діє в полі напруги між музейними завданнями і потребами публіки; його спосіб роботи є процесуальним. Відповідальні за освіту відіграють роль посередника між музеєм і громадськістю, працівники прес-служби та маркетингу – між музеєм, ЗМІ та іншими зацікавленими групами. Розвиток аудиторії, в сенсі створення та утримання нових аудиторій, допомагає включити погляди різних, навіть раніше недостатньо представлених соціальних груп. Таким чином, інститут музею може позиціонувати себе в культурно-дозвілєвому секторі як соціально актуальна і значуща інституція.

Кожен музей працює з **комунікаційною концепцією**, яка описує педагогічну місію музею, його освітні цілі, важливі цільові групи та ринкові стратегії²⁸. Виставки та заходи є основою освітньої та просвітницької роботи, а також роботи з громадськістю. Тому відповідні компетенції від самого початку інтегровані в їхню концепцію та реалізацію, а також беруться до уваги як аналогові, так і цифрові формати комунікації. Музей як місце оригіналів, їх інтерпретації та обговорення має бути розширений за рахунок цифрового рівня кураторства та посередництва, в самому принципі комунікації.

Чинники якісної освіти, інформаційно-просвітницької та комунікаційної роботи

Об'єкт, колекція та контекстне покликання

Освіта, просвітницька діяльність та комунікація орієнтовані на об'єкти та їхні контексти, колекції та виставки, і загалом на місію музею. Вони працюють яскраво, зрозумілі та активізуючі, актуальні для сьогодення і життя, багатопланові та міждисциплінарні, а також прозорі та сталі. Освітня та просвітницька робота також має бути орієнтована на конкретні об'єкти та колекції.

28 Залежно від розмірів і профілю музею, може знадобитися окрема маркетингова концепція, див. розділ "Музейний менеджмент як міжгалузеве завдання" у цій публікації.

Орієнтація на аудиторію та цільові групи

Освіта, інформаційно-просвітницька діяльність та комунікація відповідають за діалог та обмін з різноманітною аудиторією та різними зацікавленими сторонами в суспільстві. Від їхньої якості значною мірою залежить, чи сприймається музей як актуальне місце. Мета полягає у відкритті музею з точки зору соціальної інклюзії та культурної участі. Постійні дослідження аудиторії створюють передумови для цього.

Різнomanітність методів і форматів

Освітні програми та комунікаційні стратегії використовують різноманітні методи та формати. Їх поєднання також орієнтоване на потреби та інтереси адресатів, а також на комунікаційні та посередницькі цілі музею. Це розмаїття включає аналогові та цифрові канали, персональні та медійні пропозиції, які можуть відбуватися в музеї або поза ним, за участю або виключно ініційовані лише музеєм.

Співпраця та мережування

Мережі слугують для подальшого розвитку експертизи, ресурсів та стратегічної підтримки. За допомогою відповідних комунікаційних заходів та ринкових інструментів друзів, прихильників та інших зацікавлених осіб можна прив'язати до музею в довгостроковій перспективі.

Процесуальна робота

Разом з усією командою музею та із залученням громадськості регулярно переглядаються позиції, цілі та стратегії і, за необхідності, оновлюються. Це є передумовою для того, щоб зробити музей перспективною інституцією, пристосованою до майбутнього.



ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ВИСТАВОК

До контрольного списку ➤

Як елементарний компонент інтерпретації, презентації та медіації музейних колекцій, експонування є одним з основних завдань музеїв. Виставки ґрунтуються на цінностях та місії музею. Вони пропонують безпосередній, естетичний, пов'язаний з об'єктом і повночуттєвий досвід. Виставки – це місця знань, розваг і діалогу. Вони завжди орієнтовані на аудиторію.

Невід'ємними компонентами виставки є експонати, композиція та просторове розташування яких ґрунтуються на концепції змісту та дизайну. Таким чином завдання, цільові групи та зміст тісно взаємодіють з провідною ідеєю виставки та місією музею. Виставки можуть проводитися в приміщенні або на відкритому повітрі, в аналоговому чи цифровому форматі, музеєм самостійно чи за участі інших груп суспільства.

Речі та люди у діалозі

Експонування – це показ речей у просторі. Воно робить видимим як зміст, так і просторові зв'язки між темами та об'єктами. Багато виставок використовують засоби оповіді. Крім того, виставки – це соціальні місця зустрічей. Вони є місцями обміну, стимулюють діалог між людьми і дають можливість узгоджувати різні позиції. Завдяки інклюзивному, учасницькому та багатосторонньому підходам, вони можуть піднімати актуальні соціальні проблеми, вирішувати питання про майбутнє і таким чином сприяти демократичним процесам.

Тематичні виставки зосереджені на одній темі. Вони показують результати прикладних досліджень і презентують об'єкти – з власних фондів музею, інших музеїв та від сторонніх позикодавців. Виставки допомагають класифікувати, контекстуалізувати, розглядати з різних позицій і критично осмислювати їх. Вони підтримують розмаїття культурних форм вираження.

Виставковий розвиток як процес

Концепція виставки розробляється у співпраці з експертами у сфері контенту, дизайну та медіації. Організація виставки зазвичай відбувається у чотири етапи: 1. ініціація, 2. планування, 3. реалізація, 4. експлуатація та подальші дії. Центральне місце в цьому процесі займає концепція, яка визначає цілі виставки, цільові групи та основні рамкові умови. Її починають розробляти з першого етапу виставки і постійно розвивають. Професійний виставковий менеджмент включає планування часу і витрат, організаційну схему проекту, а також схему розгортання наявних або новопридбаних матеріальних і людських ресурсів²⁹. Чітка структура та дотримання поставлених завдань уможливають безперервний процес розвитку.

29 Див. Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund (Hg.): *Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch für die Planung, Umsetzung und Nachbereitung von Ausstellungen*, Berlin 2023. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].

Якісні характеристики виставок

Не існує універсального рецепту успіху виставки, але привабливість і різноманітність, креативність і сміливість є важливими передумовами якісної виставки.

Крім того, якісні виставки характеризуються наявністю точок дотику з життєвим досвідом відвідувачів, а також добре продуманою концепцією медіації та дизайну. Вони звертаються до соціально значущих тем і пропонують простір для різних точок зору. Важливими критеріями реалізації є різноманітний склад експонатів, спланована виставкова драматургія, доступність, професійний дизайн та якісне виконання. Вимоги до збереження експонатів задовольняються так само, як і потреби різноманітної публіки. Стала (екологічна, економічна, соціальна та культурна) виставкова практика також береться до уваги.

Типи виставок

Постійні виставки через свої експонати демонструють фокус колекції та досліджень. Як правило, вони розраховані на період у кілька років.

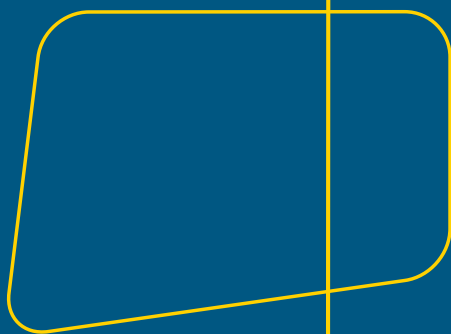
Представництво музею, довговічність тем і проблем, а також вимоги до збереження визначають їхню концепцію та дизайн. Постійні виставки регулярно потребують обміну, доповнень і нових комбінацій експонатів. Завдяки цифровим пропозиціям, тимчасовим інтервенціям або іншим додатковим форматам, вони залишаються актуальними. Постійні виставки завжди доступні в робочі години та вони є відправною точкою для освітніх програм і заходів. Фундаментальний перегляд і оновлення має відбуватися щонайпізніше через 15 років.

Спеціальні виставки тривають від кількох місяців до двох років і присвячені поточним або спеціальним темам. Вони також слугують доповненням до постійної експозиції та полем для експериментів з новими підходами і форматами.

Пересувні виставки розраховані на кілька локацій. Під час планування виставка може монтуватися і демонтуватися кілька разів за короткий проміжок часу, при цьому вона повинна займати мало місця та транспортуватись за низькою вартістю.

Цифрові виставки існують у віртуальному просторі, не обмежені в часі і можуть бути відвідані онлайн у будь-який час, без прив'язки до годин роботи. Навіть без фізичної присутності, фізичне сприйняття у просторі можна передати за допомогою медіа.

ПОКЛИКАННЯ ТА ЛІТЕРАТУРА



ICOM – МІЖНАРОДНА РАДА МУЗЕЇВ

- ▶ Визначення музею
www.icom.museum ↗ [19.06.2023]
- ▶ Етичні настанови для музеїв
www.icom-deutschland.de ↗ [19.06.2023]

БАЗОВІ ЦІННОСТІ

- ▶ Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Museen, Berlin 2023. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Network of European Museum Organisations: Museums out of the box. The Crossover Impact of Museums, Valetta 2018. Режим доступу: www.ne-mo.org/about-us/resources ↗ [19.06.2023].
- ▶ United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Режим доступу: sdgs.un.org/2030agenda ↗ [19.06.2023]

МУЗЕЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МІЖГАЛУЗЕВЕ ЗАВДАННЯ

- ▶ Deutscher Museumsbund: Leitfaden. Professionell Arbeiten im Museum, Berlin 2019. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin 2019. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen ↗ [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Handreichung Strategisches Management und Strategisches Controlling in Museen, Berlin 2018. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023]. ↗
- ▶ Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.): Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen, Ehestorf 2018.
- ▶ Wollesen, Anja: Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen, Berlin 2012.
- ▶ Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Hg.): Jährliche Museumsstatistik. Режим доступу: www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen ↗ [19.06.2023].

ДОСЛІДЖЕННЯ КОЛЕКЦІЙ

- ▶ Landesverband Bildende Kunst Sachsen e.V.: Jahresmagazin Ausgabe 9, Künstlerische Forschung, Dresden 2021. Режим доступу: www.lbk-sachsen.de ↗ [19.06.2023].
- ▶ Walz, Markus (Hg.): Handbuch Museum. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven, Stuttgart 2016.
- ▶ Deutsches Zentrum Kulturgutverluste
www.kulturgutverluste.de ↗ [19.06.2023].

КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОЛЕКЦІЙ

- ▶ Deutscher Museumsbund: Nachhaltiges Sammeln. Ein Leitfaden zum Sammeln und Abgeben von Museumsgut, Berlin 2011. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].
- ▶ Collections Trust, SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard, 2007. Режим доступу: www.collectiontrust.org.uk/spectrum/spectrum-5 [19.06.2023].

ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

- ▶ Kuhlen, Rainer; Lewandowski, Dirk; Semar, Wolfgang; Womser-Hacker, Christa (Hrsg.): Grundlagen der Informationswissenschaft, Berlin, Boston 2023. Режим доступу: www.degruyter.com [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Handreichung Digitale Grunderfassung. 10 Grundsätze, Berlin 2022. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023]
- ▶ Deutscher Museumsbund: Leitfaden für die Dokumentation von Museumsobjekten, Berlin 2011. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].
- ▶ Collections Trust, SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard, 2007. Режим доступу: www.collectiontrust.org.uk/spectrum/spectrum-5 [19.06.2023].
- ▶ Checkliste für Object ID
www.icom.museum/resources [19.06.2023]
- ▶ Europeana
www.europeana.eu [19.06.2023].
- ▶ Deutsche Digitale Bibliothek
www.deutsche-digitale-bibliothek.de [19.06.2023]
- ▶ Museum Digital
nat.museum-digital.de [19.06.2023]
- ▶ digiCULT-Verbund
www.digicult-verbund.de [19.06.2023]
- ▶ FAIR-Prinzipien
www.force11.org/group/fairgroup/fairprinciples [19.06.2023]
- ▶ CARE-Prinzipien
www.gida-global.org/care [19.06.2023]

ПОСТІЙНЕ ЗБЕРІГАННЯ

- ▶ E.C.C.O. (European Confederation of Conservator-Restorers' Organisations) Berufsrichtlinien, März 2002. Режим доступу: www.restauratoren.de/der-vdr/e-c-c-o [19.06.2023].
- ▶ Krist, Gabriela (Hg.): Collection Care – Sammlungspflege, Wien 2015.
- ▶ ICOM Deutschland (Hg.), Präventive Konservierung. Ein Leitfaden, Berlin 2014.
- ▶ Buczynski, Bodo; Hartwig, Babette; Schaible, Volker: Bewahren. Konservierung/ Restaurierung als eigenständige Disziplin – Geschichte, Anforderungen, Perspektiven für das Museum, in: Denkschrift zur Lage der Museen, Museen zwischen Qualität und Relevanz (= Berliner Schriften zur Museumsforschung Band 30), Berlin 2012, c. 89–101; deutsche und englische Kurzfassung, Sonderband, Berlin 2016, c. 39–42.

- ▶ Hilbert, Günter: Sammlungsgut in Sicherheit. Sicherheitstechnik – Brandschutz – Gefahrenmanagement – Beleuchtung und Lichtschutz – Klimatisierung – Schadstoffprävention – Schädlingsbekämpfung (= Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 1), 2. Auflage, Berlin 2002.
- ▶ SiLK – Sicherheitsleitfaden Kulturgut: Instrument zum Selbstcheck. Режим доступу: www.silk-tool.de [19.06.2023].

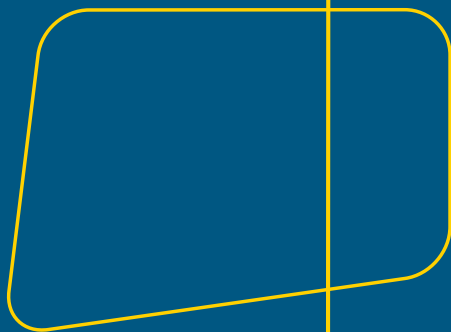
ПРОЕКТУВАННЯ ОСВІТИ, ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- ▶ Deutscher Museumsbund, Bundesverband Museumspädagogik: Leitfaden. Bildung und Vermittlung im Museum gestalten, Berlin 2020. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].
- ▶ Deutscher Museumsbund: Hauptsache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis, Berlin 2019. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].
- ▶ Commandeur, Beatrix; Kunz-Ott, Hannelore; Schad, Karin (Hg. für den Bundesverband Museumspädagogik): Handbuch Museumspädagogik. Kulturelle Bildung im Museum, München 2016.
- ▶ Deutscher Museumsbund: Museen, Migration und kulturelle Vielfalt. Handreichungen für die Museumsarbeit, Berlin 2015. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023] (Neufassung in Vorbereitung).
- ▶ Deutscher Museumsbund, Bundesverband Museumspädagogik, Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit: Das inklusive Museum – Ein Leitfaden zu Barrierefreiheit und Inklusion, Berlin 2013. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].

ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ВИСТАВОК

- ▶ Arbeitskreis Ausstellungen im Deutschen Museumsbund (Hg.): Ausstellungspraxis in Museen. Ein Handbuch für die Planung, Umsetzung und Nachbereitung von Ausstellungen, Berlin 2023. Режим доступу: www.museumsbund.de/publikationen [19.06.2023].
- ▶ Bärfuss, Lukas; Lichtensteiger, Sibylle; Minder, Aline; Vögeli, Detlef (Hrsg.): Dramaturgie in der Ausstellung. Begriffe und Konzepte für die Praxis. Bielefeld 2014.
- ▶ Alder, Barbara; den Brok, Barbara: Die perfekte Ausstellung. Ein Praxisleitfaden zum Projektmanagement von Ausstellungen, Bielefeld 2013.
- ▶ ARGE, schnittpunkt (Hg.): Handbuch Ausstellungstheorie und -praxis, Wien, Köln, Weimar 2013.
- ▶ Habsburg-Lothringen, Bettina (Hg.): Dauerausstellungen. Schlaglichter auf ein Format, Edition Museumsakademie Joanneum, Bd. 3, Bielefeld 2012.
- ▶ Korff, Gottfried: Museumsdinge. Deponieren – Exponieren. Unter Mitarbeit von Martina Eberspächer, Gudrun Marlene König, Bernhard Tschofen, Köln, Weimar, Wien 2007.
- ▶ te Heesen, Anke; Lutz, Petra (Hrsg.): Dingwelten. Das Museum als Erkenntnisort, Schriften des Deutschen Hygiene-Museums Dresden, Bd. 4, Köln 2005.

УЧАСНИЦІ ТА УЧАСНИКИ



РОБОЧА ГРУПА

- Дипломована реставраторка Александра Чарнецька, **завідувач** відділу догляду за об'єктами та реставрації музеїв міста Відня, Віденський музей
- Штефані Довідат, планування виставок у LWL - Музеї археології Вестфальського земельного музею, Герн
- Проф. д-р Крістіна Хаак, заступниця генерального директора Національних музеїв у Берліні та віце-президентка Асоціації музеїв Німеччини
- Д-р Маттіас Хенкель, директор Музею Neukölln, Берлін
- Проф. д-р Екарт Кьоне, директор Баварського земельного музею, Карлсруе
- Дипломований реставратор Йоахім Кройтнер, керівник майстерні консервації металу Баварський Національний музей, Мюнхен
- Д-р Гауке-Гендрік Кутшер, науковий співробітник, Земельне об'єднання Вестфалія-Ліппе (LWL), Музейний офіс Вестфалії, Мюнстер
- Дагмар Лінден, **керівниця відділу** музейного консалтингу та сертифікації у Шлезвіг-Гольштейні, Рендсбург
- Д-р Сімона Мерген, директорка з питань освіти та обслуговування відвідувачів, Фонд "Дім історії Федеративної республіки Німеччина", Бонн
- Сара Метцлер, виконавча директорка Національної асоціації музеїв у Берліні
- Катя Маргарете Міт, директорка Саксонського регіонального управління у справах музеїв, Хемніц та речниця Конференції музейних консультативних офісів у федеральних землях (KMBL)
- Д-р Соня Міссфельдт, прес-секретарка Німецького національного музею, Нюрнберг
- Д-р Хеннінг Мор, голова Інституту культурної політики, Товариство культурної політики, Бонн
- Дітмар Оссес, керівник LWL - Індустріального музею "Ганноверська копальня", Бохум
- Д-р Томас Овердк, виконавчий директор, Музейне об'єднання Нижньої Саксонії та Бремена, Ганновер
- Соня Тіль, наукова координаторка Університету Альберта Людвіга, Фрайбург та museOn weiterbildung & netzwerk, Фрайбург
- Проф. д-р Маркус Вальц, професор теоретичної та історичної музеології Університет прикладних наук, Лейпциг та віце-президент ICOM Germany e.V. (2020-2022)
- Проф. д-р Корнелія Вебер, колишня керівниця Координаційного офісу академічних та університетських колекцій Німеччини, Берлін
- Проф. д-р Гізела Вайс, викладачка музейної освіти, Університет прикладних наук, економіки та культури, Лейпциг

ВІДПОВІДАЛЬНІ ОСОБИ У ПАРТНЕРІВ ПРОЄКТУ

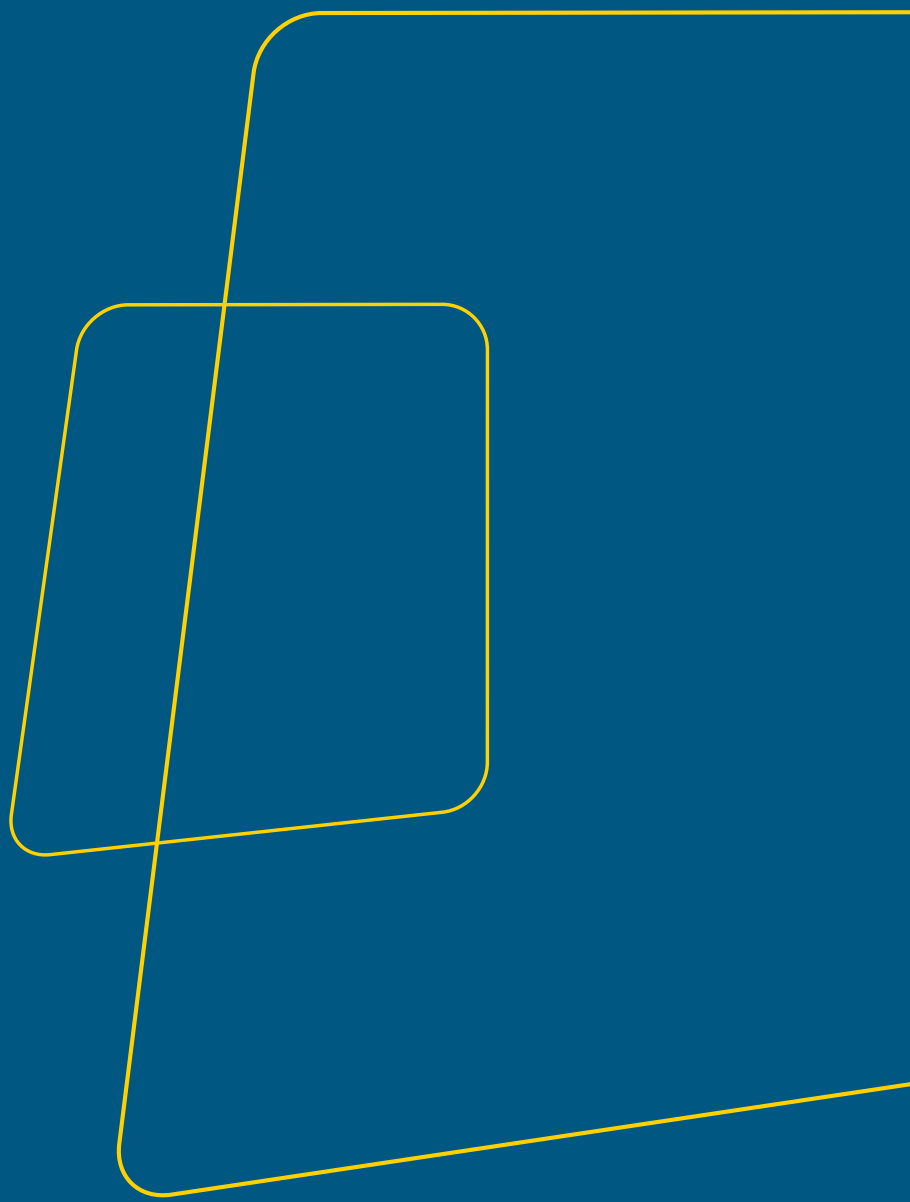
- Проф. д-р Крістіна Хаак, заступниця генерального директора Національних музеїв у Берліні та віце-президентка Асоціації музеїв Німеччини
- Проф. д-р Маркус Вальц, професор теоретичної та історичної музеології Університет прикладних наук, Лейпциг та віце-президент ICOM Germany e.V. (2020-2022)
- Катя Маргарете Міт, директорка Саксонського регіонального управління у справах музеїв, Хемніц та речниця Конференції музейних консультативних офісів у федеральних землях (KMBL)

КООРДИНАЦІЯ ПРОЄКТУ

- ▶ Мара Гофман, керівниця проєкту "Публікації та події", Асоціація музеїв Німеччини, Берлін
- ▶ Девід Вюйом, виконавчий директор, Асоціація музеїв Німеччини, Берлін

За віддану підтримку у вигляді пропозицій та конструктивної критики ми також хотіли б щиро подякувати:

- ▶ Д-р Гайдрун Деркс, директорка "Битва при Варі в регіоні Оснабрюк gGmbH" - Музей і парк Калкрісе, Брамше, член правління **Асоціації німецьких музеїв**
- ▶ Габріеле Гельбріх, директорка музею "Музей замку Лауенштайн", місто Альтенберг
- ▶ Проф. д-р Анна Грєве, директорка Музею Фоке, Бремен
- ▶ Єва-Марія Гюнтер, завідувачка відділу виставкового менеджменту, Музеї Рейс-Енгельгорн, Мангейм
- ▶ Д-р дип.-рест. Бабетта Гартвіг, завідувачка відділу реставрації та мистецьких технологій Картинна галерея, Національні музеї в Берліні
- ▶ Хайке Голлундер, директорка Музею «Центр документації урядового бункеру», Бад Нойнах-Арвайлер
- ▶ Вольфганг Імбсвайлер, голова Асоціації гірничих музеїв Саару, Бексбах
- ▶ Юана Кюнне, музейна радниця Музейної асоціації Тюрингії, Ерфурт
- ▶ Д-р Роланд Крішке, президент Асоціації музеїв Тюрингії, директор Музею Лінденау та Музеїв Альтенбурга, Альтенбург
- ▶ Ганс Лохманн, музейний радник у відставці та колишній член правління Асоціації музеїв Німеччини
- ▶ Тіло Мартіні, науковий радник, Департамент регіональної культурної роботи / Музейна консультативна служба Рейнської регіональної асоціації, Кельн
- ▶ Д-р Себастьян Мьоллерс, директор Музеїв "Стадіон"
- ▶ Сабіне Мюке, президентка Музейного об'єднання Баден-Вюртемберга, Мюльгайм/Баден
- ▶ Д-р Сюзанна Петерс-Шільдген, директорка Музею міста Гладбек
- ▶ Андрей Кваде, Ландшафтний музей у Музейному об'єднанні землі Мекленбург-Передня Померанія, Росток
- ▶ Крістіна Райнш, виконавча директорка Музейного об'єднання Гессену, Кассель та член правління Асоціації музеїв Німеччини
- ▶ Д-р Крістіан Ріменшнайдер, дослідник провансальської спадщини земельної спілки Південного Саксонії, Геттінген
- ▶ Юлія Шуберт, асистентка директора та заступниця директора музею, Музеї "Стадіон"
- ▶ Д-р Рут Сленчка, директорка та голова правління, Померанський земельний музей, Грайфсвальд
- ▶ Д-р Анжеліка Штайнмец-Оппеланд, музейна радниця, Музейне об'єднання Тюрингії, Ерфурт
- ▶ Анна Тайсс, асистентка "Центру документації урядового бункера", Бад Нойнах-Арвайлер
- ▶ Д-р Олаф Торманн, директор Музею прикладного мистецтва Грассі, Лейпциг
- ▶ Д-р Міхаель Зелле, директор Ліппішського земельного музею, Детмольд
- ▶ Команда кураторів Історичного музею Пфальца, Шпайєр



ІМПРИНТ

Посібник. Стандарти для музеїв

Видавець:	Асоціація музеїв Німеччини (Deutscher Museumsbund e.V.), ICOM Німеччини (Deutsches Nationalkomitee des Internationalen Museumsrates), Конференція музейних консультативних бюро в федеральних землях (KMBL)
Текст:	див. розділ "Учасниці та учасники"
Редагування:	CONTEXTA Lektorat Dr. Anette Nagel
Дизайн:	Radtke Media GmbH, Berlin
Друк:	primeline print berlin GmbH
Обкладинка:	© Німецький національний музей
Переклад українською:	Д-р Сергій Ципишев, Зоряна Ципишева Ініційовано та організовано ICOM Німеччини та ICOM Швейцарії За фінансової підтримки Міжнародний комітет ICOM



© Асоціація музеїв Німеччини (Deutscher Museumsbund e.V.),
ICOM Німеччини (Deutsches Nationalkomitee des Internationalen
Museumsrates),
Конференція музейних консультативних бюро в федеральних землях
(KMBL), липень 2023
ISBN 978-3-9825110-3-0

Посібник Асоціації музеїв Німеччини

Німецька асоціація музеїв регулярно публікує посібники про актуальні виклики для музейного сектору. Ця орієнтована на практику, барвиста серія роздаткових матеріалів розроблена музейними професіоналами для музейних професіоналів. Вона адресована усім музеям, знайомить з відповідною галуззю знань і дає практичні поради. Посібники Асоціації музеїв Німеччини не лише полегшують роботу музеїв, але й рекомендують стандарти якості та займаються питаннями культурної політики.

Ми будемо раді вашим відгукам про цей посібник та пропозиціям щодо майбутніх публікацій на office@museumbund.de.

- ▶ Посібник. Захист клімату та сталість у музеях, Берлін 2023
- ▶ Керівництво. Поводження з людськими **останками** в музеях і колекціях, Берлін 2021 (також доступна англійською та французькою мовами)
- ▶ Посібник. Поводження з колекціями з колоніального контексту, Берлін 2021 (також доступно англійською та французькою мовами)
- ▶ Посібник. Успішний дизайн освіти та просвітницької роботи в музеях, Берлін 2020
- ▶ Посібник. Професійна робота в музеї - Берлін 2019
- ▶ Головне - це аудиторія! Дослідження відвідувачів для музейної практики - Посібник, Берлін 2019
- ▶ Посібник для академічного стажування в музеї, Берлін 2018
- ▶ Музеї, міграція та культурне розмаїття. Роздаткові матеріали для музейної роботи, Берлін 2015 (також доступний англійською мовою)
- ▶ Інклюзивний музей - посібник з доступності та інклюзії, Берлін 2013
- ▶ Посібник зі створення музейної концепції, Берлін 2011
- ▶ Стале колекціонування. Посібник зі збору та передачі музейних цінностей, Берлін 2011
- ▶ Документація музейних предметів, Берлін 2011
- ▶ школа@музей - роздатковий матеріал для співпраці, Берлін 2011
- ▶ Громадська активність у музеї, Берлін 2008



Для музеїв. З музеями.
Ми працюємо для стійкого
музейного ландшафту.

Deutscher Museumsbund
In der Halde 1 · 14195 Berlin
museumsbund.de

