



ЭКСПОЗИЦИОННАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**МУЗЕЕВ-
ЗАПОВЕДНИКОВ**

И СОВРЕМЕННЫЕ МУЗЕЙНЫЕ
ПРАКТИКИ:
**ПРОБЛЕМЫ
БРЕНДИРОВАНИЯ
ТЕРРИТОРИЙ**

МОСКВА
2022

Министерство культуры Российской Федерации
Российский научно-исследовательский институт культурного
и природного наследия имени Д. С. Лихачёва
(Институт Наследия)

**ЭКСПОЗИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
МУЗЕЕВ-ЗАПОВЕДНИКОВ И СОВРЕМЕННЫЕ
МУЗЕЙНЫЕ ПРАКТИКИ:
ПРОБЛЕМЫ БРЕНДИРОВАНИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

*Сборник научных статей по итогам
Всероссийской научно-практической
конференции с международным участием
(26–27 ноября 2020 г.)*

МОСКВА
2022

Ministry of culture of the Russian Federation
Likhachev Russian Research Institute for Cultural and Natural Heritage
(Russian Heritage Institute)

**THE EXHIBITION ACTIVITIES
OF MUSEUM-PRESERVES
AND CONTEMPORARY MUSEUM PRACTICES:
PROBLEMS OF BRANDING TERRITORIES**

*Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical
Conference with international participation
November 26–27, 2020*

MOSCOW
2022

УДК 069
ББК 79.17
Э41

Научный редактор:

А. В. Огороков, доктор исторических наук, заместитель директора по научной работе Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва

Редактор-составитель:

Т. А. Зотова, старший научный сотрудник Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва

Рецензенты:

Т. П. Поляков, кандидат исторических наук, руководитель Центра экспозиционно-выставочной деятельности музеев Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва;

М. М. Ларионцев, кандидат культурологии, ученый секретарь
Российского научно-исследовательского института
культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва

*Издается по решению Ученого совета
Российского научно-исследовательского института
культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва*

Э41 Экспозиционная деятельность музеев-заповедников и современные музейные практики: проблемы брендинга территорий : сборник научных статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием [Электронное сетевое издание] / Науч. ред. А. В. Огороков, ред.-сост. Т. А. Зотова. — М. : Институт Наследия, 2022. — 292 с. — DOI 10.34685/НИ.2022.18.44.001 — ISBN 978-5-86443-399-7.

В сборнике представлены статьи, подготовленные по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Экспозиционная деятельность музеев-заповедников и современные музейные практики в контексте реализации Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года: проблемы брендинга территорий» (26–27 ноября 2020 г.). Авторы — музейные и научные сотрудники, работники туристской сферы, преподаватели и аспиранты — рассматривают вопросы поиска и актуализации новых культурных брендов в деятельности музеев под открытым небом (музеев-заповедников). Значительное внимание уделяется выявлению и анализу современных практик театрализации музейно-экспозиционного пространства.

Сборник предназначен для широкого круга читателей — музейных специалистов, исследователей, студентов и аспирантов, а также для всех интересующихся деятельностью отечественных музеев под открытым небом и музеев-заповедников.

УДК 069
ББК 79.17

ISBN 978-5-86443-399-7

© Коллектив авторов, 2022
© Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
------------------	---

Раздел 1

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭКСПОЗИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЗЕЕВ ПОД ОТКРЫТЫМ НЕБОМ И ПОИСК НОВЫХ КУЛЬТУРНЫХ БРЕНДОВ

Тихонов В. В.

Основные критерии успешности и эффективности современной экспозиционной деятельности этнографических музеев под открытым небом Российской Федерации	17
---	----

Зотова Т. А.

Экспозиционная деятельность музеев-заповедников как форма культурного брендинга.....	31
---	----

Власов Б. В., Снеговская Е. А.

Трансформация экспозиционных решений в контексте актуализации новых культурных брендов: опыт музея-заповедника «Горки Ленинские»	53
--	----

Пиляк С. А.

Особенности музеефикации фортификационных комплексов на примере Смоленской крепости	80
--	----

Грицук Е. Е.

Основные направления экспозиционной деятельности Мемориального комплекса «Брестская крепость-герой»	88
--	----

Толстомятенко Е. М.

Ковешникова И. А.

Панченко И. В.

Методические аспекты подготовки выставки «Они сражались за Родину» (к 75-летию Победы в Великой Отечественной войне)	111
--	-----

Назаров И. С.

Опыт экспозиций под открытым небом в музее-заповеднике «Дивногорье».....	127
---	-----

<i>Полонникова Н. В.</i> Организация крупных межмузейных проектов. Проблемы и их решения на примере выставки «Валенки. От царских дворцов до модных подиумов».....	133
<i>Артемов И. А.</i> Методы повышения эффективности обзорных экскурсий в музеях исторической направленности	146
<i>Курбанов Ф. Г.</i> Цифровые технологии — важный инструмент музейной коммуникации.	163

Раздел 2

ТЕАТРАЛИЗАЦИЯ ЭКСПОЗИЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЗЕЕВ-ЗАПОВЕДНИКОВ

<i>Котлярова И. В.</i> Музейные истории языком театра на примере работы музея-заповедника «Костенки».....	173
<i>Стрекалина Е. А.</i> Использование музейного пространства как площадки для исторических театральных постановок. Опыт Архитектурно-этнографического музея «Тальцы»	189
<i>Шевырин С. А.</i> Театральные проекты музея-заповедника «Пермь-36»	199
<i>Подледнов Д. Д.</i> <i>Казанцева Е. Д.</i> Иммерсивный спектакль как форма театрализации экспозиционного пространства (на примере спектакля «Республика труда»)	206
<i>Подзорова С. Ю.</i> Новый музей в усадьбе «Монрепо». Реализация проекта аудиосопровождения постоянной экспозиции в усадебном доме.	217

Нельзина О. Ю.

Некоторые аспекты проведения событийных мероприятий
на базе музеев-заповедников229

Раздел 3
РЕКОНСТРУКЦИЯ ИСТОРИЧЕСКИ СЛОЖИВШИХСЯ
ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ
МУЗЕЙНЫЕ ПРАКТИКИ

Морев А. В.

Крокет в усадьбе Ганшиных: вчера, сегодня, завтра.....243

Ковальчук Т. В.

Приемы театрализации как способ работы
с современным посетителем в музее-заповеднике «Кижы» 255

Ноженко М. Е.

Этнографический перформанс «Кила: битва за кижские тони»:
опыт популяризации традиционной культуры 267

Махнёва М. И.

Реконструкция семейных и других народных обрядов
в музеях крестьянского быта (из опыта работы
Нижнесинячихинского музея-заповедника
деревянного зодчества и народного искусства
имени И. Д. Самойлова) 277

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЗОРНЫХ ЭКСКУРСИЙ В МУЗЕЯХ ИСТОРИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Игорь Анатольевич Артемов,

*научный сотрудник Историко-археологического
и природного музея-заповедника «Гнёздово»;*

*5-й Краснофлотский пер., 7,
г. Смоленск, 214015;*

Tyomkin80@mail.ru

Аннотация. Автор обращается к проблеме эффективности обзорных экскурсий в музеях с точки зрения реализации информационного потенциала их экспозиций. Рассматриваются факторы, мешающие усвоению экскурсионного рассказа, предлагаются методы и приемы, улучшающие запоминание историко-культурной информации. Статья посвящается, в основном, экскурсиям исторической направленности, однако материал может быть полезен экскурсоводам, работающим и в другой тематике.

Ключевые слова: *экскурсия, обзорная экскурсия, экскурсионное дело, музееведение, информационная эффективность, культурно-образовательная деятельность музеев.*

Информационно-образовательный потенциал музеев очень высок. Музейные предметы и объекты музеев-заповедников часто являются буквально живыми иллюстрациями к материалам учебников и несут в себе очень много информации, которая не просто интересна посетителям, но и способствует реализации образовательных целей. По этой причине с музеями сотрудничают различные учреждения, а культурно-образовательная деятельность является сегодня одним из ведущих направлений музейной работы.

Однако надо признать, что возникают и серьезные трудности с реализацией вышеупомянутого информационно-образовательного потенциала: на практике посетитель запоминает лишь малую часть информации, заложенной в экспозиции или

экскурсионном маршруте¹. Проблема эффективности усваивания информации в музее является неотъемлемой частью более широкого вопроса об эффективности музейной работы в целом. Потому что, с какой бы целью посетитель ни шел в музей, (отдых, получение впечатлений и т. п.), в конечном итоге он приходит туда за информацией.

Самым информативным вариантом посещения музея по праву считается экскурсия, но часто даже она не дает ожидаемого образовательного эффекта. Именно проблеме информационной эффективности экскурсий, т. е. проблеме усваивания информации в процессе экскурсионного рассказа, и посвящена данная статья. При этом сразу нужно оговориться, что речь пойдет только об *обзорных экскурсиях*², проводимых для обычных посетителей (не специалистов). Мы будем рассматривать экскурсии исторической направленности, однако большинство предложенных приемов можно применять и в других случаях. Причем не только во время экскурсий, но и вообще в любых сферах деятельности, где требуется качественная подача информации.

Нельзя сказать, что проблема информационной эффективности экскурсий является новой для музееведения и экскурсоведения. В частности, еще в 1920-х годах Н. А. Гейнике, педагог, экскурсовод-практик и незаурядный теоретик экскурсионного дела писал об экскурсиях провинциальных гимназистов в Москве в конце XIX века: «*Едут и "осматривают". Осматривают*

¹ Такие выводы можно сделать, общаясь как с экскурсоводами, так и с экскурсантами. Автор опирается здесь и на свой личный опыт как в том, так и в другом статусе.

² Кроме того, говоря об обзорных экскурсиях, мы будем брать в расчет лишь те из них, что имеют непосредственный образовательный потенциал. К примеру, обзорная экскурсия в музее города, где посетителей знакомят с историей этого города, будет иметь такой потенциал, а обзорная экскурсия по какому-либо учреждению (по крупной библиотеке, например), где экскурсантов знакомят с возможностями данного учреждения и расположением его основных функциональных узлов, непосредственного образовательного потенциала иметь не будет.

Кремль, непременно с Царь-пушкой и Царь-колоколом, музеи и картинные галереи, в 3 часа всю Третьяковскую галерею, и в огромном количестве, особенно казённые гимназии, соборы, церкви, монастыри во время службы, да ещё по возможности при архиерейском служении. Системы в осмотрах никакой нет. Страшная перегрузка материалом, пёстрым и разрозненным»³.

И такие проблемы существовали (и существуют) не только на экскурсиях исторической направленности. В 1919 году искусствовед и педагог А. В. Бакушинский указывал на те же проблемы во время экскурсий по картинным галереям: *«Вот яркий тип шаблонной экскурсии в художественном музее. Очень большая, пёстрая по возрастному и культурному составу группа пробегает музей, картинную галерею, захватывая в спешном темпе огромный по количеству и возможному эстетическому действию материал. <...> Нагромождаются десятки образов, мелькающих перед утомлённым взором экскурсанта-жертвы с кинематографически-кошмарной быстротой. Ведь примерная количественная норма осмотренных картин во время музейной экскурсии <...> колеблется между тридцатью и пятьюдесятью, если не больше. Ну, как можно ожидать подлинного эстетического подъёма перед тридцатью объектами внимания? Какая психика может выдержать такой опыт безнаказанно?»⁴.*

Несмотря на то что это цитаты из публикаций столетней давности, многие упомянутые в них негативные аспекты, напрямую влияющие на успешность музейной работы, можно практически постоянно видеть и сегодня. При этом достаточного внимания данным проблемам не уделяется. Например, в учебниках по экс-

³ Гейнике Н. А. Культурно-исторические экскурсии. Основные вопросы методологии и методики культурно-исторических экскурсий // Культурно-исторические экскурсии. Часть I ; под общ. ред. Н. А. Гейнике. — Москва : Новая Москва, 1923. — С. 1–2.

⁴ Бакушинский А. В. Музейно-эстетические экскурсии // Бакушинский А. В. Исследования и статьи. Избранные искусствоведческие труды / сост.: И. Либерфорт, Н. Радзимовская. — Москва : Советский художник, 1981. — С. 111–112.

курсионному делу вопрос информационной эффективности не рассматривается вообще⁵. Конечно, применение приемов рассказа, показа, удержания внимания или иных, которые в них описаны⁶, способствует увеличению эффективности экскурсии. Однако практика показывает, что этого явно недостаточно.

Прежде чем говорить о вариантах решения данной проблемы, необходимо разобраться в ее сущности и понять, что именно мешает посетителям полноценно воспринимать информацию на обзорных экскурсиях. Разумеется, частные трудности запоминания, равно как и пути их решения, будут различаться для каждой конкретной экскурсии в зависимости от ее тематики, от специфики экспозиции, от профессиональных и личностных качеств экскурсовода (и экспозиционера) и от многих других факторов. Но, на взгляд автора, ключевой проблемой всех обзорных экскурсий является избыточное количество новой информации, получаемой посетителем за короткое время. Экскурсант просто не в состоянии усвоить такой объем сведений и после экскурсии способен воспроизвести обычно лишь 3–4 наиболее ярких эпизода из рассказа экскурсовода.

Другими словами, экскурсант усваивает информацию *эпизодически*, а нужно добиваться того, чтобы он усваивал ее *системно*. Это и есть главная цель экскурсии с точки зрения реализации ее информационного потенциала. Четкое понимание этой цели поможет разработать и воплотить в жизнь наиболее эффективную экскурсию. Системное усваивание информации означает, что в сознании экскурсанта должны не просто отложиться от-

⁵ Разумеется, ознакомиться со всеми существующими учебниками весьма проблематично, однако знакомство с несколькими из них позволяет прийти именно к таким выводам.

⁶ Например, см.: Баранов А. С. Информационно-экскурсионная деятельность на предприятиях туризма : учебник / А. С. Баранов, И. А. Бисьюко; под ред. проф. Е. И. Богданова. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — С. 23–39; Долженко Г. П. Экскурсионное дело : учебное пособие. — Издание второе, исправленное и дополненное (Серия «Туризм и сервис»). — Москва : ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2006. — С. 80–100.

дельные эпизоды, а проявиться целостная структура и ясное понимание взаимосвязей ее компонентов. При этом каждая часть этой структуры будет подкреплена конкретными примерами, в роли которых могут выступать эпизоды из рассказа экскурсовода и экспозиционные объекты. Например, структурой обзорной экскурсии по музею города обычно является временная периодизация, а ее компонентами — отдельные периоды. Несмотря на простоту данной структуры, мало кто из экскурсантов способен четко ее представить по окончании экскурсии, если ему в этом не помочь.

Рассмотрим основные направления, по которым можно пойти в решении проблемы информационной перенасыщенности экскурсий.

- 1) *Отказаться от обзорных экскурсий.* Данный вариант, по всей видимости, является наиболее правильным, однако реализовать его на практике не представляется возможным. Конечно, можно заменить одну обзорную экскурсию на несколько тематических, но, в таком случае, для полного осмотра экспозиции, посвященной, например, истории города, посетитель должен приходить в музей неоднократно. Такой подход по разным причинам приемлем далеко не для всех категорий посетителей. Например, он не учитывает интересы иногородних и иностранных туристов. По этим причинам полностью отказаться от обзорных экскурсий не представляется возможным, и даже если некий музей попытался бы это сделать, то, скорее всего, в самое ближайшее время вновь вернулся бы к этой практике.
- 2) *Включать в обзорные экскурсии меньше информации.* С точки зрения усваивания экскурсионного рассказа это был бы правильный подход, однако многие посетители отнесутся к нему негативно. Действительно, платить деньги экскурсоводу, который не касается существенных подробностей, по меньшей мере, обидно. Словом, реализация такого подхода сделает обзорную экскурсию бессмысленной и вызовет негативную реакцию посетителей.

- 3) *Улучшить информационное сопровождение посетителей.* Другими словами, продумать и подготовить экскурсию так, чтобы посетитель лучше усваивал информацию. Для этого можно рекомендовать ряд специальных приемов, которые мы и рассмотрим далее. Следует уточнить, что данный подход не является безупречным: его применение действительно поможет улучшить усваивание информации, но лишь до определенного предела, потому что сама проблема переизбытка информации в короткий промежуток времени никуда не исчезнет. Однако именно это направление представляется автору наиболее перспективным, и дальнейшая часть статьи будет посвящена его описанию.

Прежде чем перейти к рассмотрению конкретных приемов, подытожим вышесказанное, выделив некоторые важные моменты. Итак,

- а) основной сложностью восприятия обзорных экскурсий является проблема переизбытка информации, получаемой за короткий промежуток времени;
- б) окончательно решить указанную проблему невозможно, но улучшить информационную эффективность экскурсий можно;
- в) целью экскурсии (с точки зрения информационной эффективности) является системное усваивание материала экскурсантом;
- г) экскурсант неспособен самостоятельно создать в своем сознании структуру экскурсии (всё по той же причине: информации много, времени на осмысливание мало), в этом ему должен помочь экскурсовод.

Теперь рассмотрим несколько приемов, способствующих улучшению информационной эффективности экскурсии. И первый из них — это даже не прием, а базовый принцип — *принцип многопараметрической оптимизации*. Понять его сущность легко. Дело в том, что любую систему невозможно улучшить (или увеличить ее показатели) одновременно по всем параметрам: добиваясь улучшения какого-то одного параметра, мы неизбежно

ухудшаем (уменьшаем) показатели других параметров. Поскольку теория систем является наукой междисциплинарной, то действие данного принципа можно увидеть во многих сферах деятельности. Например, увеличение производства продукции в единицу времени неизбежно повлечет за собой потерю ее качества (разумеется, при прочих неизменных условиях)⁷. Другой пример: увеличение цены повлечет снижение количества продаж⁸. При этом, если мы увеличим какой-либо из параметров слишком сильно, то рискуем вообще сделать систему нефункциональной. В последнем примере запредельное увеличение цены приведет к полному отсутствию спроса. Таким образом, продавцу в этом случае наиболее выгодно установить как можно более высокую цену, но которая при этом обеспечит и достаточный спрос на товар. Другими словами, нужно *оптимизировать* систему, сделать ее приемлемой по всем параметрам. Это и есть многопараметрическая оптимизация системы⁹. Говоря проще, это попытка найти компромисс между показателями зависимых друг от друга параметров.

Если подойти с этой точки зрения к информационной эффективности экскурсий, то рассматриваемую проблему можно сформулировать следующим образом: экскурсовод, подробно останавливаясь на многочисленных деталях, неизбежно жертвует целостностью картины, им рисуемой, и наоборот. Например, в экспозиции, посвященной истории города, можно рассказывать про каждый из экспонатов, однако при этом теряется общая картина исторического развития. Если же экскурсовод будет уделять много внимания общей информации и наиболее значимым событиям и предметам, то он рискует вообще не успеть обратиться к множеству экспонатов. Вывод напрашивается сам собой: нужно построить информационное сопровождение экскурсий так, чтобы

⁷ В этом случае первый параметр — количество, второй — качество.

⁸ В данном примере первый параметр — цена, второй — количество продаж.

⁹ Такая оптимизация еще называется многокритериальной или векторной.

найти компромисс между общей картиной и подробностями, т. е. использовать многопараметрическую оптимизацию.

Зачем было вводить в эту статью данное понятие? Почему нельзя было просто использовать понятие «баланс»? Ведь, по сути, все вышесказанное сводится к словосочетанию «найти баланс между...», в нашем случае — между общей информацией и подробностями. Так зачем все усложнять?

На самом деле, никаких усложнений нет: описана только сущность принципа многопараметрической оптимизации для того, чтобы продемонстрировать, что гуманитарные дисциплины — в частности, экскурсионное дело — не являются исключением из каких-то общенаучных правил, и что к ним вполне применимы междисциплинарные подходы. Именно междисциплинарные подходы, по словам проф. Г. Г. Малинецкого, «*позволяют разным специалистам — математикам и медикам, физикам и биологам, психологам и системным аналитикам говорить на одном языке. Они помогают увидеть единство в разнообразии, ввести и в науку, и в общественное сознание несколько очень важных представлений, меняющих отношение к миру. Зачастую они помогают <...> решать проблему целостно и системно, не утопая в частности»*¹⁰. Также он отметил, что «*для гуманитариев важно увидеть на простых примерах суть модельного мышления, блестяще сработавшего в естествознании. Им [гуманитариям. — И. А.] важно увидеть те сущности и образы, которые, работая с гуманитариями, имеют в виду естественники и математики. Наконец, им нужен простой, ясный и точный язык, на котором удалось описать многие явления. И это путь к пониманию, к совместной работе...»*¹¹.

Следующий прием, который мы рассмотрим — это *структурирование информации*. Выше уже было сказано о важности

¹⁰ Малинецкий Г. Г. Через тернии к звездам (предисловие к книге) // Путь в синергетику: Экскурс в десяти лекциях / Безручко Б. П., Короновский А. А., Трубецков Д. И., Храмов А. Е. Предисл. С. Мирова, Г. Малинецкого. — Изд. 3-е, испр. — М. : ЛЕНАНД, 2015. — С. 10.

¹¹ Там же. С. 16.

понимания посетителем структуры экскурсии, а также о том, что необходимо помочь экскурсantu в ее осмыслении. Приведем примеры того, как это можно сделать.

- а) На этапе подготовки экскурсии необходимо четко определить ее разделы и на их основе создать базовую структуру экскурсии. Компонентами этой структуры могут быть разделы экспозиции, временные периоды, значимые объекты или группы объектов в музеях под открытым небом, и т. п.
- б) Каждый раздел экскурсии должен быть выделен не просто формально, а иметь смысловую основу (концептуальную идею). Например, разделять историю местности на периоды лучше не по столетиям, а по ключевым событиям. Таким образом, вместо раздела «*Смоленск в XV веке*» лучше создать раздел «*XV век: Смоленск в составе Великого княжества Литовского*». Тематика экскурсионного рассказа во втором варианте практически не изменится, но появится смысловая основа.
- в) В начале экскурсии следует кратко ознакомить экскурсantов с базовой структурой. При этом желательно, чтобы данная информация была продублирована графически, а не только представлена вербально. На взгляд автора, серьезная ошибка — последовательно и в подробностях подавать материал о разных исторических эпохах¹², не ознакомив предварительно слушателей с его базовой структурой¹³. Не экскурсant должен вычленять компоненты структуры из лавины информации, обрушившейся на него, а экскурсовод должен сначала преподнести экскурсantu базовую структуру и уже на эту основу накладывать все подробности.
- г) Переход к очередному разделу экскурсии должен быть ясно проанонсирован. Например: «*Переходим к следующему разделу экспозиции, который называется “XVI век:*

¹² Например, от стоянок древнейших людей на данной территории до современного состояния города.

¹³ В данном случае — с основными, наиболее общими этапами развития города.

Смоленск в составе Московского государства». Если разделы экспозиции представлены в разных залах, то этот пункт реализуется вполне естественно и сам собой. Однако есть экскурсии, где такое разделение не всегда выражено, поэтому на нем следует акцентировать внимание.

- д) Переходы между разделами должны сочетаться с их смысловой основой. При этом концептуальную идею очередного раздела можно сравнить с базовой темой раздела предыдущего. К примеру: *«Если предыдущий XV век Смоленск провел в составе Великого княжества Литовского, то следующий XVI век он развивается в составе Московского государства»*.

Разумеется, применение данных рекомендаций во многом зависит от специфики экспозиции и темы экскурсии. В частности, на экскурсиях по Гнёздовскому археологическому комплексу, которые автор водит на протяжении нескольких лет, структурирование информации осуществляется по-другому. Во вводной части экскурсии посетителей знакомят с сущностью понятий «городище», «селище», «курган», потому что именно эти объекты являются основными объектами Гнёздовского комплекса. Кроме того, экскурсантам демонстрируется макет местности, на котором видно взаиморасположение этих памятников, и с помощью этого объясняется маршрут группы. В данном случае вышеуказанные объекты комплекса выступают в роли компонентов структуры экскурсии, на которые накладывается вся остальная информация.

Как можно понять, структурирование информации — очень мощный инструмент усваивания материала посетителями, но он требует серьезной предварительной подготовки на стадии разработки экскурсии. К сожалению, до сих пор встречаются экскурсоводы, которые не уделяют этому должного внимания и считают, что просто знания об исторических памятниках вполне достаточно для того, чтобы провести экскурсию. На самом деле мало иметь информацию об объектах экскурсии, нужно еще продумать, как ее эффективно подать, с помощью каких приемов удерживать внимание и поддерживать интерес посетителей в разных точках

маршрута, где и как уместно разрядить серьезность ситуации (например, юмористическими вставками по теме) и т. д.

Кстати, проблема неподготовленности экскурсий (или подготовленности поверхностной, не опирающейся на методологический фундамент) поднималась экскурсоводами и раньше. Например, уже упоминавшийся А. В. Бакушинский по этому поводу писал, что *«правильная постановка экскурсионной теории и практики — залог широкого и глубокого захвата народных масс. <...> Между тем то, что до сих пор делалось у нас в этом направлении, имело характер случайный, кустарный и далеко не безукоризненный в эстетическом, педагогическом и методическом отношениях. <...> Что касается задач [экскурсии. — И. А.], то о них до сих пор не только думали меньше всего, но даже искренне иногда полагали, будто эта разработка совсем не нужна, “засушивая” руководителя и экскурсию. “Не быть педагогом”, то есть теоретически и практически презирать методiku, и ныне подчас считается лучшим рецептом верхнего успеха всякой экскурсии. Такое чрезмерное доверие “нутру”, вдохновению, такой педагогический анархизм становятся особенно опасными в связи с реальной экскурсионной действительностью, весьма неутешительной»¹⁴. К сожалению, критика столетней давности во многих случаях применима и в отношении настоящего времени.*

Подавать информацию от общего к частному — это следующий прием, на который мы обратим внимание. Он во многом перекликается с методом структурирования информации, ведь когда экскурсанту сначала предлагается базовая структура, на которую затем накладываются подробности — это и есть подача информации в соответствии с этим принципом. Прием «от общего к частному» подойдет для подавляющего большинства ситуаций. Например, экскурсовод дает общую характеристику какого-то исторического периода, а затем демонстрирует музейные предметы (или другие экспозиционные объекты) этого времени. Можно, конечно, поступить и наоборот: сначала продемонстри-

¹⁴ Бакушинский А. В. Музейно-эстетические экскурсии... С. 110–111.

ровать предметы и, отталкиваясь от них, строить рассказ о периоде. Однако такой вариант обычно является более сложным для восприятия, поэтому он должен быть предварительно тщательно проработан. Другими словами, «от общего к частному» — это более универсальный прием, подходящий в подавляющем большинстве случаев, тогда как «от частного к общему» является, скорее, исключением.

Готовить и проводить экскурсию нужно исходя из того, что уровень знаний экскурсантов по данной теме близок к нулевому. Это еще один метод повышения информационной эффективности экскурсий. Многие экскурсоводы допускают существенную ошибку: они, с головой уйдя в свой профессиональный мир, начинают считать и всех остальных людей осведомленными в той области, которой посвящена экскурсия. На самом деле среди посетителей много случайных людей, никогда не касавшихся данной тематики. Их интерес может носить импульсный характер и быть следствием самых разных причин, вплоть до посещения музея просто «за компанию». Но и этим людям рассказ экскурсовода должен быть понятен. Часто экскурсоводы не останавливаются на каких-то моментах, подразумевая, что это — знания из школьной программы и они должны быть посетителю известны. Однако следует понимать, что школьные знания, как и любые другие, имеют свойство забываться. В свою очередь, многие посетители стесняются показать свою неосведомленность и что-то спросить, уточнить. По этой причине часть объяснений в рассказе экскурсовода может быть непонятой экскурсантами. Безусловно, экскурсовод не может подробно рассказывать посетителям о том, что выходит за рамки его экскурсии (это займет много времени и вызовет информационное перенасыщение), однако краткие сведения по таким дополнительным, побочным вопросам давать можно и нужно. Разумеется, все это должно быть продумано на этапе подготовки экскурсии¹⁵.

¹⁵ В качестве дополнения к данному приему обратим внимание на то, что терминология, которая для экскурсовода является привычной и чуть ли не повседневной, для экскурсанта может оказаться абсолютно незнакомой. Особенно это надо учитывать на детских экскурсиях.

Следующий прием можно сформулировать так: *точные даты лучше дублировать (заменять) примерной датировкой*. Даты обычно плохо воспринимаются на слух и запоминаются посетителями. Часто экскурсант не только не может воспроизвести дату события, которую он слышал всего минуту назад, но даже ответить, в каком веке происходило это событие. Поэтому имеет смысл дублировать точные даты примерными, которые воспринимаются и запоминаются гораздо лучше. Ниже приведены разные варианты одной и той же фразы:

- а) *«Гнёздовский археологический комплекс был открыт в 1867 году, когда на этой территории совершенно случайно был найден клад».*
- б) *«Гнёздовский археологический комплекс был открыт еще в царской России, во второй половине девятнадцатого века, а точнее в 1867 году, когда на этой территории совершенно случайно был найден клад».*

Еще пример (продолжение предыдущей фразы):

- а) *«Однако изучение комплекса археологами началось только в 1874 году».*
- б) *«Однако изучение комплекса археологами началось лишь через несколько лет после этого события».*

И в том и в другом случае второй вариант проще для восприятия и отложится в памяти гораздо лучше, чем вариант «а». Данный прием помогает выстроить в сознании экскурсанта понятную последовательность событий в сочетании с временными промежутками между ними. Речевые обороты, такие как «в царской России», «во второй половине XIX-го века», «через 3 года», «через несколько лет», «через 10 лет после окончания Великой Отечественной войны» и т.п. — на слух воспринимаются гораздо лучше, чем перечисление дат. Если же мы непременно хотим, чтобы наши экскурсанты запомнили какую-то конкретную дату, то нужно акцентировать на ней внимание и один-два раза ненавязчиво ее повторить в процессе рассказа.

Еще одна полезная рекомендация экскурсоводу — *не употреблять в рассказе сложные предложения, причастные и, особенно,*

депричастные обороты. Указанные предложения и обороты крайне плохо воспринимаются на слух.

В конце экскурсии важно подытожить свой рассказ. При этом резюме должно быть коротким и не превращаться в сокращенное повторение рассказа. Например, экскурсии автора по Гнёздовскому археологическому комплексу обычно заканчиваются таким образом: *«Итак, мы осмотрели лишь небольшую часть комплекса, однако наш экскурсионный маршрут включает в себя все основные объекты комплекса. Мы увидели следы Великой Отечественной войны, а также самые главные объекты экскурсии, связанные с X и XI веками: место древнего селища, городище, курганы, среди которых были и достаточно большие. Также мы видели один из самых богатых курганов комплекса и курган, где была обнаружена древнейшая надпись¹⁶. На этом экскурсию я заканчиваю. Пожалуйста, можете задавать вопросы».*

Для детей целесообразно заканчивать экскурсию в форме «вопрос-ответ». Например: *«Ну что, запомнили что-нибудь из нашей сегодняшней экскурсии? Давайте вспомним, что мы видели и где были. Курганы видели? Видели. А что такое курган, помним?»* и т. д.

Если экскурсия длинная и группа уже явно устала, то завершающая часть должна быть очень небольшой, но она все же должна быть. Такое резюме помогает структурировать материал и не дать наиболее ярким эпизодам заслонить собой всю остальную информацию, полученную на экскурсии.

В заключение хотелось бы коснуться вопроса *вовлечения группы в дискуссию, в диалог с экскурсоводом.* Сегодня распространено мнение, что экскурсовод непременно должен вовлекать группу в дискуссию. Считается плохим тоном читать монологическую лекцию экскурсантам, везде указывается на необходимость налаживания диалога с группой. С точки зрения нашей темы —

¹⁶ Имеется в виду находка в одном из курганов Гнёздова амфоры с нацарапанной на ней древнейшей на территории Древнерусского государства кириллической надписью.

информационной эффективности — это хорошо, когда экскурсанты активны: они лучше осмысливают информацию, меньше отвлекаются и, как следствие, лучше усваивают материал. В то же время следует понимать, что «диалог с группой» на практике означает диалог лишь с несколькими наиболее активными ее членами. И тот факт, что многие экскурсанты не хотят вступать с экскурсоводом в разговор, является вполне нормальным: часто люди хотят получать информацию, находясь, так сказать, в пассивном режиме. Отсутствие диалога с группой не является какой-то недоработкой экскурсовода (за исключением, может быть, школьных групп). Другими словами, если у экскурсовода получилось наладить диалог с группой — это хорошо, если не получилось — ничего страшного в этом нет, потому что отсутствие активности экскурсантов еще не означает отсутствия у них интереса к экскурсии.

На этом мы закончим рассматривать приемы, способствующие улучшению информационной эффективности обзорных экскурсий. Надо заметить, что предложенные приемы не являются заменой тем методическим рекомендациям, которые описаны практически в каждом учебнике по экскурсионному делу, но могут стать хорошим дополнением к ним. И, разумеется, перечень приемов, приведенных в статье, при желании можно дополнить.

Также следует добавить, что опытные экскурсоводы интуитивно понимают и используют многое из того, что было описано в статье. Однако экскурсионное дело (экскурсоведение) все же имеет статус научной дисциплины, поэтому интуитивные знания в этой области должны осмысливаться, вместе с положительным опытом накапливаться и передаваться следующим поколениям специалистов. Другими словами, экскурсовод не должен методом проб и ошибок доходить до всего сам в процессе практики, полезные наработки он должен получать в процессе обучения. Именно накопление и преемственность знаний является одним из отличий полноценного научного знания от обычного житейского опыта. И данная статья — это попытка перевести проблему информационной эффективности экскурсий с уровня ее интуитивного понимания на научный уровень. Это попытка сделать

так, чтобы экскурсоводы осознали проблему, увидели способы ее решения (хотя бы частичного) и целенаправленно, а не интуитивно, использовали эти знания при разработке и проведении экскурсий.

Список литературы

1. *Бакушинский А.В.* Музейно-эстетические экскурсии // *Бакушинский А.В.* Исследования и статьи. Избранные искусствоведческие труды / сост.: И. Либерфорт, Н. Радзимовская. – Москва : Советский художник, 1981. – 352 с.
2. *Баранов А.С.* Информационно-экскурсионная деятельность на предприятиях туризма : учебник / А. С. Баранов, И. А. Бисько; под ред. проф. Е. И. Богданова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
3. *Гейнике Н.А.* Культурно-исторические экскурсии. Основные вопросы методологии и методики культурно-исторических экскурсий // Культурно-исторические экскурсии. Часть I ; под общ. ред. Н. А. Гейнике. – Москва : Новая Москва, 1923. – 104 с.
4. *Долженко Г.П.* Экскурсионное дело : учебное пособие. – Издание второе, исправленное и дополненное (Серия «Туризм и сервис»). – Москва : ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2006. – 304 с.
5. *Малинецкий Г.Г.* Через тернии к звездам (предисловие к книге) // Путь в синергетику: Экскурс в десяти лекциях / *Безручко Б.П., Короновский А.А., Трубецков Д.И., Храмов А.Е.* Предисл. С. Мирова, Г. Малинецкого. – Изд. 3-е, испр. – М. : ЛЕНАНД, 2015. – 304 с. (Синергетика: от прошлого к будущему. № 24.)

METHODS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF SIGHTSEEING TOURS IN HISTORICAL MUSEUMS

Igor A. Artemov,

*Research associate of Historical, archaeological
and natural museum-preserve "Gnezdovo";
5-y Krasnoflotskiy per., 7, g.
Smolensk, 214015, Russian Federation;
Tyomkin80@mail.ru*

Abstract. The article deals with the problem of the effectiveness of sightseeing tours in museums from the point of view of the realization of their information potential. Problems that prevent the tourist from assimilating information on excursions are identified; methods and techniques that improve the assimilation of information are offered. The article deals mainly with historical excursions, but the material can be useful for guides working in other areas.

Keywords: *excursion, sightseeing tour, excursion business, museology, information efficiency, educational activity in museums.*

Научное издание

**ЭКСПОЗИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
МУЗЕЕВ-ЗАПОВЕДНИКОВ
И СОВРЕМЕННЫЕ МУЗЕЙНЫЕ ПРАКТИКИ:
ПРОБЛЕМЫ БРЕНДИРОВАНИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

*Сборник научных статей по итогам
Всероссийской научно-практической
конференции с международным участием
(26–27 ноября 2020 г.)*

Научный редактор
Окороков Александр Васильевич

Редактор-составитель
Зотова Татьяна Анатольевна

Дизайн обложки: *М. Ю. Маяков*
Корректурa: *И. А. Птицын*
Компьютерная верстка: *О. В. Ключенкова*

Российский научно-исследовательский институт
культурного и природного наследия
имени Д. С. Лихачёва
129366, Москва, ул. Космонавтов, 2
e-mail: info@heritage-institute.ru