

Проблемы взаимодействия филиалов музейного объединения (на примере Объединенного музея писателей Урала)

М. Ю. Кряжевских¹, В. Н. Кардапольцева²

¹ Объединенный музей писателей Урала,
Российская Федерация, 620075, Екатеринбург, ул. Пролетарская, 16

² Уральский государственный горный университет,
Российская Федерация, 620114, Екатеринбург, ул. Куйбышева, 30

Для цитирования: Кряжевских М. Ю., Кардапольцева В. Н. 2021. Проблемы взаимодействия филиалов музейного объединения (на примере Объединенного музея писателей Урала). *Вопросы музеологии* 12 (2): 287–295. <https://doi.org/10.21638/spbu27.2021.211>

Статья посвящена проблеме, которая прежде оставалась за рамками профессиональной дискуссии, — внутренней коммуникации в музейном объединении, рассмотренной на примере Объединенного музея писателей Урала. К ней относятся актуальные для многих крупных музеев вопросы: межсекторальной коммуникации, инерции, конфликта традиции и инновации; кадровый аспект (в том числе взаимодействие хранителей и экспозиционеров); противоречия, возникающие в относительно новом направлении музейной деятельности — пиар-менеджменте, а также в организации научной деятельности (в небольших по штату филиалах научные сотрудники активно включены в текущую массовую и просветительскую работу). Эти вопросы и противоречия в статье рассматриваются как следствие современной культурной политики российского государства в музейной сфере и как результат конкуренции внутри объединения. Проблема раскрывается на основе проведенного анализа материалов, опроса сотрудников отделов и филиалов Объединенного музея писателей Урала в Екатеринбурге. Опрос позволил осмыслить, «проговорить» ряд аспектов межсекторальной коммуникации и определить основные векторы будущего развития музея. Новая стратегия предполагает расширение музейного дискурса за счет включения в него не только литературы, но и смежных с ней видов искусства. Постепенно в практику вводятся формы деятельности, направленные на создание нового имиджа объединения как межкультурной полифункциональной площадки и на включение всех его секторов и отделов в решение общих задач. В статье предпринята попытка найти выход из сложившейся ситуации, освещены применяемые в объединении способы преодоления обособленности его филиалов.

Ключевые слова: музейное объединение, музейная коммуникация, межсекторальная коммуникация, профессиональная инерция, внутренняя конкуренция.

Сегодня в музейном сообществе большое внимание уделяется проблемам взаимодействия музея с различными институциями, его функционированию в современном социокультурном пространстве, ответам на актуальные вызовы современности, новым форматам работы с аудиторией. Этим вопросам посвящаются семинары, конференции, круглые столы. Но часто за рамками профессиональной дискуссии остаются внутренние проблемы музеев: вопросы межсекторальной коммуникации, кадровый вопрос, проблема инерции, конфликт традиции и инно-

вации¹. Наиболее очевидны эти проблемы в работе крупных музеев и музейных объединений, часто включающих в свою структуру музеи различных типов и профилей. Одной из причин создания подобных объединений в свое время стала оптимизация управления в музейной сфере в регионах в условиях дефицита ресурсов. Предполагалось, что централизация фондов, управления, финансовой составляющей приведет к большей эффективности работы музеев.

Действительно, у музейного объединения больше возможностей для коммуникации, адаптации к быстро меняющейся социокультурной среде, мобильности в решении просветительских и экспозиционных задач, при этом и внутренние проблемы в таких формах музейной организации получают большее распространение. В этой статье мы затронем прежде всего вопросы «внутренней» музейной коммуникации².

Руководство Объединенного музея писателей Урала (далее — ОМПУ) в своей деятельности последних лет ориентируется на решение внутренних проблем, негативно влияющих на развитие, эффективность работы и реализацию миссии объединения.

ОМПУ — одно из крупнейших объединений литературных музеев в России и единственное такое объединение на Урале, поэтому его руководство важным стратегическим результатом деятельности видит презентацию всего уральского литературного дискурса.

На сегодняшний день ОМПУ включает: два музея истории литературы — «Литературная жизнь Урала XIX века» и «Литературная жизнь Урала XX века»; два литературно-мемориальных музея — Д. Н. Мамина-Сибиряка и П. П. Бажова; два литературно-этнографических музея — Ф. М. Решетникова и П. П. Бажова в городе Сысерти; работающий на частных коллекциях музей кукол и детской книги «Страна чудес». Полифункциональность структуры также формируют фонды объединения, научная библиотека, научно-методический отдел, Камерный театр и парковая зона с летней эстрадой. Все перечисленное обеспечивает полифункциональность музейной деятельности, позволяет сегментировать общий дискурс, дифференцировать аудиторию, экспериментировать с языком музея и т. д. Благодаря этому музей имеет потенциал крупнейшего досугового, методологического и проектного центра, а также многопрофильного и междисциплинарного образовательно-просветительского центра³.

Большинство филиалов и отделов ОМПУ находятся в отдельных зданиях, сосредоточены в одном городском квартале (отсюда и неофициальное, но известное и публичное народное название ОМПУ — Литературный квартал; только оба музея П. П. Бажова и административный отдел находятся в других географических локациях, а один из них даже в другом городе). Несмотря на это, десятилетиями музейное объединение сталкивается с трудностями внутренней коммуникации.

Серьезной проблемой стало разобщение музеев, не последнюю роль в котором сыграло общее направление культурной политики. От музейного сообщества требуется постоянное увеличение годовых показателей, количества посетителей, доминирует вопрос выручки⁴.

¹ Комлев, 2011.

² Сапанжа, 2005. С. 10.

³ Кряжевских, 2012. С. 70.

⁴ В. В. Аристархов, Т. Б. Волосатова, С. М. Грачёва и др., 2019. С. 19.

В погоне за прибылью постепенно отмирает понимание того, что исторически в нашей стране «музей — это не про деньги». Несмотря на то что музей как культурный организм делает большие шаги по направлению к самой разной аудитории, активно включается в актуальные направления в сфере культуры, до сих пор спрос на интеллектуальный досуг в обществе не очень высок.

В советский период музей был более демократичен во многом за счет того, что функции организации интеллектуального досуга брали на себя государство и различные ведомства. В музеи по плану водили школьников, студентов, профсоюзы отправляли группы рабочих; во всех отраслях хозяйства было планирование познавательного и просветительского досуга. Сегодня, когда посещение музея — дело исключительно добровольное, конфликт между требуемыми цифрами посетителей и прибыли и реальным положением дел неизбежен. Это предположение подтверждают и исследования: «...радикальные изменения 90-х годов XX века во многом принесли не те результаты, что ожидались в начале рыночных реформ. Не в пользу музейной сферы свидетельствуют и изменения структуры спроса на рынке культурных услуг. Если проводить сравнение с 1992 годом (точка наибольшего падения посещаемости), может сложиться ложное впечатление, что спрос на культурный продукт российских музеев вполне устойчив: в 2002 году, по сравнению с 1992 годом, посещаемость увеличилась на 21 %. К сожалению, в реальности имеет место обратный процесс: на фоне стремительного роста количества музеев общее число музейных посетителей медленно, но неуклонно снижается»⁵. На сегодня картина в целом остается такой же.

Сильное давление на руководство музеев и, в свою очередь, на руководителей отделов, филиалов привело к тому, что даже внутри одного музейного объединения существует конкуренция. Такая ситуация провоцирует замкнутость филиалов. Музеи неохотно делятся друг с другом партнерскими контактами, базой постоянных посетителей, ревниво относятся к волонтерской деятельности «друзей» своего музея в другом филиале. Даже в общении между сотрудниками, на профессиональном сленге, филиалы музея называются «дома», поэтому бытуют выражения «это вещь не из нашего дома», «мы, в нашем доме», «в традициях нашего дома» и т. п. При этом работа в самом филиале четко структурирована, вполне успешна, идет по отработанному алгоритму.

Мы опросили сотрудников различных подразделений ОМПУ, какие они видят трудности в межсекторальной коммуникации.

Научный отдел отметил, что в ОМПУ сложилась ситуация, когда музеи «перехватывают» друг у друга темы, не обращаются к опыту сотрудников, которые являются экспертами в данной области. Например, Музей кукол и детской книги и музей «Литературная жизнь Урала XX века» проводят выставки по творчеству П. П. Бажова автономно, без привлечения коллег из музеев П. П. Бажова, где накоплен огромный исторический и методический материал. Сотрудники тратят больше времени, погружаясь в новую для себя тему, хуже ориентируются в фондах, их представление о бажовском дискурсе ограничено. В юбилейном «чеховском» 2015 г. во всех филиалах ОМПУ были проведены выставки, посвященные жизни

⁵ Востряков, 2016.

и творчеству этого писателя. Посетитель в каждом музее сталкивался с «кусочком Чехова», что порой вызывало удивление и недоумение.

При подготовке мероприятий к 75-летию ОМПУ оказалось, что в объединении до сих пор нет общего архива — единого свода всех выставок, программ, фото- и видеоматериалов, личных карточек сотрудников, которые работали в разные годы. Только сейчас начинается составление летописи ОМПУ, поэтому совершенно необходимо, чтобы в объединении велась общая научная работа. На самом деле в таком крупном музейном объединении централизованная работа по сбору тематико-экспозиционных планов выставок, текстов экскурсий и сценариев мероприятий реализуется в последние пять лет.

Сотрудники отдела фондов отметили, что тоже испытывают трудности в межсекторальной коммуникации. Коллеги из музеев-филиалов имеют лишь общее представление о фондовой работе, не знакомы с процессами описания предметов, составления описей, никогда не проводили атрибуцию, не знают содержания фондов, поэтому на выставках оказываются одни и те же «знакомые» артефакты, а то и вовсе предметы со стороны, от частных коллекционеров и просто сочувствующих. Попытки объяснения сотрудниками отдела фондов правил сохранности музейного предмета при экспонировании встречает в филиалах сопротивление. Как видим, извечная проблема взаимодействия хранителей и экспозиционеров не обошла и ОМПУ.

Представители пиар-отдела выражают обеспокоенность тем, что в музеях ОМПУ нет и не может быть по штатному расписанию копирайтеров и пиар-специалистов, тем не менее каждый филиал ведет свои соцсети, публикует анонсы программ, подбирает контент. В этой работе многое спонтанно, случайно, не соответствует общему пиар-образу и стилю музейного объединения. Так как в штате музеев нет и фотографа, то фотоматериал с мероприятий низкого качества — сотрудники снимают на телефоны и выкладывают фотографии в соцсети. Страницы своих музеев в соцсетях сотрудники воспринимают как личные; порой ни визуальный ряд, ни информационный повод, ни стиль ведения не отвечают общему пиар-направлению объединения.

Из-за внутренней конкуренции ОМПУ не может создать общую базу адресатов для рассылки приглашений и анонсирования мероприятий. Одни музеи ведут такую базу самостоятельно, у других подобная традиция не выработалась, как и навык делиться контактами с коллегами.

Большую обеспокоенность вызывает у сотрудников пиар-отдела тот факт, что во всех филиалах объединения в один день, например по субботам, анонсируются программы в одно время и для одного детского возраста. Большинство музеев сосредоточено в Литературном квартале, и посетитель оказывается в сложной ситуации выбора, а музеи снова конкурируют между собой.

Но самое серьезное разделение существует между музейными сотрудниками и работниками Камерного театра. Несмотря на то что собственный театр работает уже 23 года и внешне представляет общий дискурс ОМПУ — большое внимание уделяется уральским авторам, хотя на его сцене ставится и русская, и зарубежная классика, но до сих пор не удалось преодолеть внутренние границы и создать по-настоящему музейно-театральное пространство. Театр не позиционирует себя как театр при музейном комплексе, он пытается конкурировать с другими городскими театрами и скорее ощущает себя частью театрального мира, нежели элементом

структуры музейного объединения. Единичные театральные проекты с участием артистов Камерного театра в стенах музеев-филиалов не решают проблему.

Другой актуальной проблемой внутренней коммуникации в музейном объединении является кадровый вопрос. В Екатеринбурге наблюдается дефицит вузовской музееведческой подготовки, и в музеях, особенно в ОМПУ, традиционно работают историки (в фондах), филологи, культурологи и искусствоведы (в филиалах). Возникает конфликт между молодыми сотрудниками, не знакомыми даже с основами музееведения, и работниками старшего возраста, которые на собственном опыте постигали десятилетиями все тонкости музейной работы. Опытные коллеги чтут традиции, сложившиеся в работе музейного объединения еще в последние десятилетия прошлого века, им сложно быстро реагировать на стремительно меняющиеся социокультурную ситуацию и общественный запрос. Молодежь ОМПУ увлечена новыми веяниями в культуре, но не понимает, как воплотить модные идеи на практике, не видит алгоритмов в музейной работе, не склонна прислушиваться к советам старших коллег, считает их методы неактуальными.

Невозможно обойти и проблему профессиональной инерции, приобретающей форму некоего уклада, в котором десятилетиями работает тот или иной филиал. Это относится не только к сотрудникам старшего возраста, мэтрам ОМПУ; профессиональная инерция и выгорание не обошли стороной и сотрудников среднего возраста, ими «заражаются» даже новички. Существует конфликт коммуникации «креативной» группы, подбираемой руководством для осуществления проектной деятельности, с сотрудниками филиалов, когда в их рабочий уклад врываются предложенные инновации и ожидаемо встречают сопротивление. Причины профессиональной инерции заслуживают отдельного исследования.

В последние пять лет в процессе работы над новой стратегией руководство ОМПУ наметило приоритетные направления музейной внешней и внутрикorporативной детальности.

Культурный дискурс, который транслирует это музейное объединение, уже выходит за рамки литературного. В советское время литература являлась одним из самых демократичных видов художественного творчества, а СССР — самой читающей страной. Сегодня мы наблюдаем тенденцию превращения литературы из массового в элитарное искусство. Чтобы привлечь к литературе широкую аудиторию, необходимо вводить в музейный дискурс смежные с ней виды искусства, поэтому ОМПУ должен восприниматься посетителями как Литературный квартал, где говорят об Урале, литературе, журналистике, критике, театре, кинематографе и краеведении, то есть как синкретическая площадка. Акцент на визуализации текста всеми возможными способами позволил в последние годы реализовать в ОМПУ несколько новых для него форматов работы с аудиторией, которые были направлены и на решение проблемы внутренней музейной коммуникации.

В 2018 г. ОМПУ придумал, успешно организовал и провел I открытый фестиваль моноспектаклей и театральных дуэтов «СВОЙ»⁶. Было прислано более 50 заявок. Экспертный совет отобрал 8 спектаклей для участия в конкурсной программе и 5 спектаклей off-программы. В фестивале приняли участие театры из Екатеринбурга, Челябинска, Тольятти, Ижевска, Тюмени, Вологды, Новосибирска, Хельсинки. В 2019 г.

⁶ О фестивале. *Открытый театральный фестиваль «СВОЙ»*. URL: <https://svoy.ompural.ru/> (дата обращения: 30.05.2021).

состоялся второй фестиваль, который в этот раз вышел за пределы Камерного театра и включил музейные площадки объединения. В музеях прошли читки театральных эскизов: «Море. Звезды. Олеандр» М. Малухиной (музей «Литературная жизнь Урала XX века»), «Я и мои собаки» А. Кизиковой (Музей Д. Н. Мамина-Сибиряка), «Ма-ма-мы-ла-ра-му» В. Зуева (Музей Ф. М. Решетникова). Всего было представлено 17 моноспектаклей и театральных дуэтов из Москвы, Санкт-Петербурга, Перми, Хельсинки, Кирова, Екатеринбурга, Казани, Вологды, Мариинска и Тулы.

В феврале 2020 г. в музее «Литературная жизнь Урала XX века» стартовал проект AVTOR+, позволяющий драматургам в камерном пространстве музея самим создавать постановки по собственным пьесам. Несколько месяцев с успехом проходил спектакль «У каждого свои елки в шкафу» по пьесе В. Зуева. Летом, после отмены карантина из-за распространения коронавирусной инфекции, в Литературном квартале были активно задействованы музейные дворики, парк и пространство у Камерного театра в проекте «НочьУлицаФонарьТеатр», в рамках которого проходили читки и показы эскизов спектаклей современных драматургов и режиссеров. Проект из-за коронавирусных ограничений проходил на свежем воздухе. Впервые опробован формат «ночного театра» — спектакли начинались в 22.00; это было востребовано молодежной аудиторией. Сотрудники всех музеев-филиалов оказались включены в общую работу по актуализации интеллектуального досуга после карантина.

В 2021 г. были созданы детские кружки в каждом филиале в соответствии с его тематикой: в музее «Литературная жизнь Урала XIX века» — «Мастерская модных вещиц»; в музее Ф. М. Решетникова — кружок по истории народной игрушки; в музее кукол — театральная студия «Буратино»; в музее П. П. Бажова в Екатеринбурге — «Мастерская Данилы-мастера» — кружок, связанный с уральскими промыслами; в музее Д. Н. Мамина-Сибиряка — инклюзивная литературная студия для людей с нарушением зрения. Была продумана общая пиар-компания для проекта — и, несмотря на то что идея кружков на уровне концепции вызывала некоторое сомнение, проект оказался востребован посетителями.

В 2020 г. в онлайн-формате прошел первый фестиваль-конкурс «Свободный стих», организованный с целью поддержать интерес детей и подростков к произведениям классической и современной поэзии, развить культуру чтения, расширить представления учащихся о существовании поэзии в пространстве современной культуры⁷.

В 2021 г. удалось провести мероприятие офлайн с включением в работу всех музейных площадок и с привлечением всех сотрудников филиалов и других отделов ОМПУ. В филиалах в рамках проекта прошли мастер-классы, помогавшие юным участникам преуспеть в выбранных ими номинациях конкурса: видео-стихотворение, проба пера, иллюстрация к стихотворению и др.

Проект 2021 г. «Читаем Урал» тоже был призван помочь в решении проблемы внутреннего размежевания и конкуренции, когда чтение этого культового базового литературного журнала региона ежемесячно проходило на разных музейных площадках и музеи «ходили друг к другу в гости».

Включение всех музеев и всех отделов без исключения позволило переформатировать традиционный для ОМПУ Пушкинский день, который с 1999 г. регулярно

⁷ О фестивале. Фестиваль-конкурс «Свободный стих». URL: <https://www.freestih.ru/> (дата обращения: 30.05.2021).

проводится у памятника А. С. Пушкину в парке Литературного квартала и который включал «открытый микрофон» для всех желающих почитать стихи. На протяжении двух десятилетий праздник готовил музей «Литературная жизнь Урала XIX века». В 2019 г. Пушкинский день в Литературном квартале был преобразован. «Пушкин. 220 вольт» — это уже не только «открытый микрофон», но мультижанровый театрализованный проект, посвященный 220-летию поэта. Сюжет обновленного праздника — неожиданный визит классика в Екатеринбург 6 июня на свой день рождения. Была создана страница Александра Сергеевича Пушкина в «Инстаграме», где классик «писал» не только о впечатлениях по пути в уральскую столицу, но и о желании лично проинспектировать театры и другие культурные и научные учреждения города. Подготовка к приезду именинника в Екатеринбург захватила весь ОМПУ: были проведены акции «Чистый гений» (театрализованная помывка памятника), «Дворянская летучка» (уличное совещание «светских львиц»), «Живой памятник» (чтение стихов и анонсирование мероприятий 6 июня от бронзового «ожившего» Пушкина, который прогуливался по одноименной улице). 6 июня — в день рождения классика — ОМПУ устроил общегородской праздник на разных площадках Екатеринбурга: именинник сам «провел» инспекцию театров города («Коляда-театр», Екатеринбургский государственный академический театр оперы и балета, Камерный театр) и Уральского федерального университета, затем в Литературном квартале были организованы перформансы, чтение стихотворений поэта, в парке ОМПУ состоялся рэп-баттл от двух «Пушкиных» нашего времени и открытый бал от студии исторического танца, переходивший в хип-хоп⁸.

К юбилею поэта в музеях открылись выставки «Ай да Пушкин», «Пиковая дама» (музей «Литературная жизнь Урала XIX века»), «Пушкин в миниатюре» (Музей Д. Н. Мамина-Сибиряка), «Сказки из Болдино» (Музей кукол и детской книги «Страна чудес»).

Наконец стало возможным включить актеров Камерного театра в творческий процесс, имеющий прямое отношение к музейному дискурсу. В ОМПУ силами сотрудников и актеров были созданы и реализованы спектакли в жанре *site-specific* — «Мэри Поппинс с Вишневой улицы» в Музее кукол и детской книги и фееричный скандальный футуристический «Труп Маяковского» в музее «Литературная жизнь Урала XIX века» в рамках совместной с Музеем МХАТ выставки «Маяк и Нора». В данный момент идет работа над спектаклями о Ф. М. Решетникове и декабристах. Во всех случаях пьесы были написаны специально под конкретное музейное пространство и даже под конкретную литературную экспозицию. Создание спектакля оказалось делом настолько значимым и увлекательным, что к процессу подключились рядовые сотрудники музеев. Театральная эйфория заполнила Литературный квартал.

В последние годы меняется формат методической работы ОМПУ. Проведено несколько методических занятий, где сотрудники музеев познакомились с работой разных отделов объединения, в том числе и отдела фондов. Выездные методические занятия в других музеях города и региона с последующим обсуждением тоже помогают восстанавливать внутреннюю коммуникацию, прислушиваться друг к другу, обмениваться опытом, делиться мнениями. В рамках федерального

⁸ Приключения по-пушкински: как Екатеринбург отпраздновал день рождения Пушкина. *Культура Екатеринбурга — афиша, новости, репортажи*. URL: <http://xn--80atdujec4e.xn--80acgfbssl1azdqr.xn--p1ai/articles/676/i262790/> (дата обращения: 30.05.2021).

проекта «Творческие люди» и на вебинарах, организуемых Свердловским областным краеведческим музеем, научные сотрудники-экспозиционеры и экскурсоводы прошли обучение для специалистов из отдела фондов и таким образом повысили квалификацию, ближе познакомились с фондовой работой и лучше поняли требования и мотивацию хранителей.

Таким образом, анализ и осознание внутренних проблем, появление новых мероприятий и видов музейной деятельности, направленных не только на создание имиджа музея без границ, но и на решение межсекторальных вопросов, помогают преодолевать трудности, которые десятилетиями препятствовали эффективности, понимать направление развития и миссию Объединенного музея писателей Урала в современном социокультурном пространстве города и страны.

Литература

- Аристархов В. В., Волосатова Т. Б., Грачёва С. М. [и др.]. 2019. *О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации: результаты комплексного социологического исследования: анализ мнений музейного сообщества и населения РФ (реальных и потенциальных посетителей)*. М.: Институт Наследия.
- Востряков Л. Я. 2016. Современный музейный менеджмент. *Культура Архангельской области*. URL: <https://www.culture29.ru/upload/medialibrary/815/815f17ac8721ef1129cf7a777ff0b692.pdf> (дата обращения: 22.05.2021).
- Комлев Ю. Э. 2011. Формирование и развитие музейных коммуникаций в культурном пространстве региона: автореф. дис. ... д-ра культурологии. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств. *Человек и наука*. URL: <http://chloveknauka.com/formirovanie-i-razvitie-muzeynyh-kommunikatsiy-v-kulturnom-prostranstve-regiona>ixzz6xryiqHd9 (дата обращения: 22.05.2021).
- Кряжевских М. Ю. 2012. *Коммуникационное пространство музея: формирование культурного дискурса*. Челябинск: Издательство Челябинской академии культуры.
- Сапанжа О. С. 2005. *Стратегии коммуникационных процессов современного музея*: автореф. дис. ... канд. культурологии. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств.

Статья поступила в редакцию 25 мая 2021 г.;
рекомендована к печати 20 сентября 2021 г.

Контактная информация:

Кряжевских Марина Юрьевна — канд. культурологии; muzeum19@yandex.ru
Кардапольцева Валентина Николаевна — д-р культурологии, проф.; Kardapol@mail.ru

Problems of interaction between branches of a museum association (on the example of the United Museum of Ural Writers)

M. Yu. Kryazhevskykh¹, V. N. Kardapoltseva²

¹ United Museum of Writers of the Urals,
16, ul. Proletarskaya, Yekaterinburg, 620075, Russian Federation

² Ural State Mining University,
30, ul. Kuibysheva, Yekaterinburg, 620114, Russian Federation

For citation: Kryazhevskykh M. Yu., Kardapoltseva V. N. 2021. Problems of interaction between branches of a museum association (on the example of the United Museum of Ural Writers). *The Issues of Museology* 12 (2): 287–295. <https://doi.org/10.21638/spbu27.2021.211> (In Russian)

The article is devoted to the problems of internal communication in a museum association, which include intersectoral communication, personnel questions, the problem of inertia, as well as the conflict of tradition and innovation. The problem is considered on the basis of a survey of employees in various departments and branches of the United Museum of Ural Writers in Yekaterinburg. In the article, the existing problems are analyzed as a consequence of the modern cultural policy of the state in the museum sphere. It is also the result of competition inside the association. The author raises the problem of interaction between the employees of the museum's collections and exhibitors, and also attempts to find a solution to this problem. In addition, contradictions in the work of the museum's PR management are mentioned. Certain difficulties arise in the field of organizing the scientific activities of the museum because researchers are actively involved in the current largescale and educational work of the association. The survey of workers on various elements of the structure of the United Museum of Writers of the Urals made it possible to comprehend, "articulate", a number of problems of intersectoral communication. This helped to determine the main vectors for the museum's future development. The new development strategy of the United Museum of Writers of the Urals and new formats of museum activities are aimed at creating a new image of the association as an intercultural multifunctional platform. The leadership of the association includes all sectors and departments in solving the common problems. Thanks to this, the association is gradually overcoming the difficulties of internal communication and the isolation of branches.

Keywords: museum association, museum communication, intersectoral communication, professional inertia, internal competition.

References

- Aristarkhov V. V., Volosatova T. B., Grachova S. M. [et al.]. 2019. *On the problems and prospects for the development of museum business in the Russian Federation: the results of a comprehensive sociological study: analysis of the opinions of the museum community and the population of the Russian Federation (real and potential visitors)*. Moscow: Institut Naslediya Publ. (In Russian)
- Komlev Yu. E. 2011. Formation and development of museum communications in the cultural space of the region: *PhD abstract*. St. Petersburg. Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet kul'tury i iskusstv Publ. *Chelovek i nauka*. URL: <http://cheloveknauka.com/formirovanie-i-razvitie-muzeynyh-kommunikatsiy-v-kulturnom-prostranstve-regiona> ixzz6xryiqHd9 (accessed: 22.05.2021). (In Russian)
- Kryazhevskikh M. Yu. 2012. *Communication Space of the Museum: Formation of Cultural Discourse*. Chelyabinsk: Izdatel'stvo Chelyabinskoy akademii kul'tury Publ. (In Russian)
- Sapanzha O. S. 2005. *Strategies of communication processes of the modern museum: PhD abstract*. St. Petersburg: Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet kul'tury i iskusstv Publ. (In Russian)
- Vostokov L. J. 2016. Contemporary museum management. *Kul'tura Arkhangel'skoy oblasti*. URL: <https://www.culture29.ru/upload/medialibrary/815/815f17ac8721ef1129cf7a777ff0b692.pdf> (accessed: 22.05.2021). (In Russian)

Received: May 25, 2021

Accepted: September 20, 2021

Authors' information:

Marina Yu. Kryazhevskiykh — PhD in Culturology; muzeum19@yandex.ru

Valentina N. Kardapol'tseva — Dr. Sci. in Culturology, Professor; Kardapol@mail.ru