

## ЛИЧНЫЙ МУЗЕЙНЫЙ МАНИФЕСТ — РАЗМЫШЛЯЯ О НАШЕМ ВРЕМЕНИ

Джеймс М. Брэдберн  
Пинакотека Брера, Милан, Италия,  
james.bradgurne@beniculturali.it

*Аннотация.* Рассматриваются альтернативные культурные и финансовые модели взаимодействия национальных художественных музеев и публики (в частности, Пинакотеки Брера), выход из сферы только лишь публичного пространства в дополненную реальность (интернет-трансляции, онлайн-услуги), предлагается обоснование экономической модели музейного менеджмента за счет постоянных взносов и изменения статуса посетителей на постоянных пользователей.

*Ключевые слова:* Пинакотека Брера, музейная экология, онлайн-музей, виртуальный музей, онлайн-бронирование, основанная на членстве финансовая модель

*Для цитирования:* Брэдберн Д.М. Личный музейный манифест — размышляя о нашем времени // Academia. 2020. №4. С. 529–537. DOI:10.37953-2079-0341-2020-4-1-529-537

## PERSONAL MUSEUM MANIFESTO — THINKING IN TIME

James M. Bradburne  
Pinacoteca di Brera, Milan, Italy,  
james.bradgurne@beniculturali.it

*Abstract.* Alternative cultural and financial models of interaction between the national art museums and public (specifically, Pinacoteca di Brera), leaving the sphere of only public space in augmented reality (Internet broadcasts, online services), it is proposed to substantiate the economic model of museum management through constant contributions and changing the status of visitors to regular users.

*Keywords:* Pinacoteca di Brera, museum ecology, online-museum, virtual museum, online booking, membership, membership-based business model

*For citation:* Bradburne, J. M. (2020), "Personal museum manifesto—thinking in time", Academia, 2020, no 4, pp. 529–537. DOI: 10.37953-2079-0341-2020-4-1-529-537

Могучий грудной вопль, эхом отражаясь от скал, катится вниз с горы и замирает в дальних пределах ночного мрака. Это — взрыв дикой гордой скорби и презрения ко всем превратностям и опасностям мира. Ни одно живое существо (а может быть, и мертвое тоже) не остается равнодушным к этому кличу. Оленю он напоминает о судьбе всей плоти, соснам предсказывает полуночную возню внизу и кровь на снегу, койоту обещает богатые объедки, скотоводу грозит задолженностью в банке, охотнику сулит поединок пули с острыми клыками. Однако за всеми этими непосредственными страхами и надеждами кроется иной, глубокий смысл, ведомый только горе. Только гора прожила столько лет, что может бесстрастно слушать волчий вой. <...>

По-моему, как олени живут в смертельном страхе перед волками, так гора живет в смертельном страхе перед оленями. И может быть, с большим на то основанием. Ведь съеденному волками вожак стада через год-другой подрастет смена, но что заменит съеденный оленями растительный покров даже через десятилетия? То же происходит и со скотом. Скотовод, очищающий свои владения от волков, не понимает, что берет на себя обязанность волков поддерживать численность стад в соответствии с возможностями пастбищ. Он не научился думать, как думает гора. И вот теперь пыльные бури съедают почву, и реки уносят наше будущее в море. <...> Мы все стараемся обеспечить себе безопасность, благосостояние, комфорт, долгую жизнь и скуку. Оленю служат для этого быстрые ноги, скотоводу — капканы и яды, законодателю — перо, а большинству из нас — машины, избирательные бюллетени и доллары, но все в общем сводится к одному: покой для нас, пока мы живы. В какой-то мере это неплохо, а может быть, с объективной точки зрения и необходимо, однако избыток безопасности, в конечном счете, по-видимому, порождает только опасность. Не это ли имел в виду Торо<sup>1</sup>, сказав, что спасение мира — в дикой природе? И не в этом ли скрытый смысл волчьего воя, давно известный горам, но редко понятный людям?

*Олдо Леопольд. Если думать, как гора...<sup>2</sup>*

Пандемия CoVID-19 стала следствием одной из важнейших проблем, стоящих перед человечеством. Это проблема непрерывно усиливающегося негативного воздействия растущей человеческой популяции на окружающую среду. Вырубка лесов, разрушение естественной среды обитания, исчезновение бесчисленных видов флоры и фауны, загрязнение окружающей среды и глобальное потепление привели экосистему планеты практически к точке невозврата. Вирус CoVID-19, передающийся от одного вида к другому из-за их критической близости, обнажил проблемы, до сих пор считавшиеся несвязанными. Прямо или косвенно многое из того, с чем приходится сталкиваться биологическим видам сегодня, усугубляется нагрузкой на экосистему планеты из-за распространения ядерного оружия, ведения необъявленных войн и конфликтов, голода, засухи, полчищ саранчи...

Олдо Леопольд и Эд Рикеттс<sup>3</sup>, наряду с другими пионерами науки, которую мы сегодня называем экологией, рассматривали жизнь на планете как единое взаимосвязанное целое, в котором утрата одного элемента, неизбежно приводит к изменениям во всей системе. Формы познания меняются на наших глазах и развиваются в ускоренном темпе. Пандемия заставляет нас быстрее двигаться в сторону экосистемного мышления. Наконец мы пришли к пониманию того, что какое-либо воздействие на сложное целое немислимо без последствий, которые часто непредсказуемы. Прежде всего, экология предупреждает об опасности увлечения монокультурами любых видов — от сельскохозяйственных, до, в более широком иносказательном смысле, общественных и национальных. В этих предостережениях заключен глубокий смысл. Ключом к биологической,

<sup>1</sup> Дэвид Генри Торо (1817–1862) — американский писатель, философ, публицист, натуралист и поэт. Видный представитель трансцендентализма (Прим. ред.).

<sup>2</sup> Глава из книги О. Леопольда «Календарь песчаного графства» (1941) (М.: Мир, 1983 / пер. И. Г. Гуровой). URL: <https://litresp.ru/chitat/ru/%D0%9B/leopoljd-aldo/hroniki-peschanogo-grafstva> (дата обращения 15.12.2020). Альдо или Олдо Леопольд (1887–1947), ученый-эколог, автор учения об экологии Земли (Прим. ред.).

<sup>3</sup> Эдвард Фландерс Робб Рикеттс (1897–1948), ученый-эколог, морской биолог (Прим. ред.).



Пинакотека Брера, Милан

социальной и культурной устойчивости является разнообразие, которое требует равенства, толерантности и инклюзии, и только при этом достигается устойчивое развитие и, в конечном счете, выживание.

С одной стороны, стремительное распространение коронавируса в конце 2019 года, появившегося где-то на рынке китайского Уханя, застало мир врасплох, что привело к гибели людей и экономической депрессии во всем мире. С другой, вирус за несколько месяцев сделал то, что не удавалось экологическим активистам за десятилетия, — очистил воздух, приостановил международное сообщение, снизил потребление. Какие еще скрытые тенденции ускорил нынешний кризис? Пришло время «переосмысления/перезагрузки» нашего образа жизни и наших экономических, политических, социальных и культурных институтов.

### Размышление о музейной экологии

Я занимаюсь музейной деятельностью активно с 1981 года, а музейным менеджментом с 1991-го. Помимо великих директоров Галереи Брера, большое влияние на меня оказал специалист по музейному делу и критик Кеннет Хадсон<sup>4</sup>, который много десятилетий назад с сожалением сказал: «Музеи стали жертвами уравнения «больше = лучше», и они взяли на вооружение политику, которая, по их мнению, может привлечь дополнительных посетителей, чего требуют от них учредители. Они не осмеливаются задаваться вопросом, может ли популярность снизить качество или даже вовсе разрушить его?»

Я — генеральный директор итальянского государственного музея. Я не политик, у меня нет политических амбиций. Я не могу себе представить, каково это перестраивать мировую экономику или перезапускать международные отношения. Но я знаю музеи и экосистему, в которой работают музеи. Я убежден, что даже если нельзя изменить мир в целом, можно возделывать собственный сад, чтобы тот цвел, учитывая местные условия и среду, а также неблагоприятные факторы. И возможно, если бы каждый хорошо ухаживал за своим садом, наш общий результат был бы гораздо лучше, чем при попытках преобразовывать мир в глобальном масштабе. Нынешний кризис позволил мне, наконец-то, связать воедино многие, казалось бы, разрозненные явления, с которыми я боролся большую часть своей профессиональной жизни. Итак, все эти месяцы изоляции я спрашивал себя, как будет — или как должен — выглядеть музей в мире после COVID, какова его роль и как следует его поддерживать?

С тех пор как в 1989 году я стал работать над диссертацией, я упорно возвращаюсь к некоторым ключевым темам, которыми отмечена вся моя профессиональная деятельность. И это, во-первых, вопрос о том, как простых посетителей, чьей целью является

<sup>4</sup> Кеннет (Артур) Хадсон (1916–1999), английский журналист, телеведущий, писатель, музеолог (Прим. ред.).



единичное посещение музея, превратить в постоянных пользователей, для которых важно их желание возвращаться в музей. Верю в то, что разового визита для оправдания идеи существования общественных музеев — проекта, задуманного еще во времена Французской революции 1793 года — как выражения ценностей эпохи Просвещения, совершенно недостаточно. Это, естественно, наводит на мысли о том, что музей существует для общества в целом, для граждан, как бы широко это термин ни трактовался, а не для случайных посетителей, что стало определяющим для массового туризма начиная с 1970-х годов.

Во-вторых, вдохновленный сотрудничеством с муниципальными школами Реджо-Эмилии, я пришел к пониманию важности неформального образования как непрерывного процесса, начинающегося дома в семье, одной из частей которого становится посещение музея. Однако эта часть оказывается фундаментальным компонентом всей личной траектории познания, которая теоретически должна привести к образованию в течение всей жизни. Эта позиция подтверждается многолетними исследованиями. всю свою профессиональную жизнь я стремился расширить доступ к неформальному обучению для максимально широкой аудитории, часть которой может прийти в музей, тогда как другая вполне может обойтись без этого.

Давайте помечтаем, поверим в нашу способность обновиться, чтобы выжить, допустим, что можно создать мир, который не будет лишь точной копией прежнего, каким он был еще год назад вплоть до его углеродного следа. Что, если вместо того, чтобы, стремясь к переменам, оставаться прежними, мы решим, что воспроизводить прошлое таким, каким оно было до CoVID-19, недопустимо, потому что это означает повторение ошибок, толкающих нас на грань вымирания? Правильный ответ зависит от понимания того, что такое музей и для кого он предназначен. Кеннет Хадсон утверждал, что музей на самом деле больше похож на частный клуб, а не на дискотеку, и что его — музея — амбиции должны оставаться скромными, а финансовое здоровье основываться на членах его клуба, т. е. его пользователях. Как и библиотека, музей — это общий ресурс, он должен обслуживать широкий круг заинтересованных и информированных пользователей.

### **От посещения до членства — возвращение музея в сердце сообщества**

В наше время необходимо полное смещение акцентов от простого «посещения» — непосредственного общения с коллекцией музея, к музейному опыту, который можно получить не только в реальном пространстве, но и в виртуальном. Именно об этом мы узнали сейчас — во время всемирного локдауна. Оба пространства одинаково



В залах Пинакотеки Брера

значимы — и одинаково необходимы, они дополняют друг друга, но принципиально разнятся по своему характеру. Идентичность музея долго путали с идентичностью его коллекции, но это ошибка, подобная соотнесению музыки с партитурой. Убежден, что мы должны научиться измерять ценность музея не по количеству посетителей, а по «подписчикам на его творческую продукцию», сфокусировавшись на том, что музей делает, а не на том, чем он владеет (подчеркнуто автором. — *Прим. ред.*). Призыв министра культуры Италии Дарио Франческини создать некое подобие Netflix для культурных институций не означает создание лишь музейного контента, но предполагает саму экономическую модель Netflix, когда вместо разового посещения мы приобретаем длительную подписку. Фильмы, которые смотрит подписчик Netflix, становятся watch free — как бы бесплатными, такими же бесплатными, как iPhone, если заключаешь двухлетний контракт! В мире, радикально изменившемся из-за пандемии, пришло время предлагать вместо разовых билетов разного рода абонементы или подписки, сохраняя при этом уважение ко всем категориям посетителей, давно пользующихся бесплатным доступом к культурным ресурсам страны — детям, студентам, учителям, журналистам, членам ICOM и т. д. И если иностранный турист, чтобы увидеть национальную коллекцию, должен стать «членом» музейного сообщества вместо оплаты разового посещения, то это всего лишь материальное признание того факта, что он еще не оплатил свою любовь к искусству через налоги.

Переход от разового посещения к музейному членству даст возможность системно и основательно заняться решением большого количества проблем, с которыми в настоящее время сталкиваются музеи. Отказавшись от посещаемости как основного показателя качества, музеи смогут сосредоточиться на своей главной миссии — работе с посетителем, вдохновляя его на более продолжительное и содержательное общение с предметами из постоянной музейной коллекции.

С одной стороны, в постковидном мире возможность реального живого посещения музея получила особую ценность, ведь в основе истинного восприятия подлинного произведения искусства лежит искусство «медленного рассматривания». С другой стороны, теперь не менее важной становится подготовка музея к визиту посетителей, а тексты, провоцирующие внимательное рассматривание, и этикетки, поясняющие увиденное, оказываются актуальны, как никогда. Сегодня музей может полностью переосмыслить свое отношение к обществу и интегрироваться в его экономическую и культурную жизнь через взаимную поддержку. Подобно тому, как рестораны переходят к заказам на вынос,



Музей должен быть открыт всегда, когда его посетители хотят и могут прийти

музеи тоже должны найти способы дистанционного предоставления услуг, чтобы люди могли заказывать себе получение музейного опыта на дом, онлайн.

С другой стороны, развиваясь в этом направлении, мы становимся открытыми для того, чтобы музейный опыт онлайн потенциально давал такой же преобразующий эффект, как и живое посещение.

Давайте сопоставим музейный опыт с кино. Фильм ограничен по времени и имеет фиксированную продолжительность; посещение музея растяжимо во времени. Кинематограф — искусство линейное и повествовательное; посещение музея — процесс нелинейный и зачастую лишенный нарративности. Экранное произведение задает определенные эмоциональные пики; в музее происходят случайные встречи, часто с разными людьми. Эмоциональное воздействие фильма в значительной степени носит глубоко личный характер, а впечатления от посещения музея в большой степени отражают социальный опыт. Фильм подобен диснеевской горке, где каждый шаг заранее спланирован и жестко контролируется; посещение музея, напротив, напоминает прогулку по парку, приятную, расслабляющую и полную неожиданных открытий.

Как добиться того, чтобы музейный опыт, переживаемый в цифровом пространстве, оказывал такое же преобразующее воздействие на человека, как в реальности? Оказавшись в одинаковой изоляции ввремя локдауна, мы на самом деле стали намного ближе друг другу в социальном плане, а, обживая общее виртуальное пространство, стали лучше понимать друг друга. Этот урок также имеет важное значение для нашей работы. Привыкая жить в виртуальном мире и осознавая его ограничения и возможности, мы впервые можем реально представить себе, что такое «настоящий» виртуальный музейный опыт.

Впервые нам следует признать, что если мы считаем, что виртуальный музей действительно должен обладать такой же преобразующей, вдохновляющей и образовательной силой воздействия, как и реальный, то ценность виртуального посещения должна быть тоже соразмерна, хотя и отлична от опыта физического посещения музея. Виртуальный музей может дополнять реальный, но не может его заменить. Неожиданным следствием ковидного кризиса стало усиление аргументов «за» онлайн-опыт, и в то же время, особенно сейчас, когда введены временные ограничения, регламентирующие количество посетителей, мы можем вернуть пришедшим в музей волшебство настоящего музейного переживания от общения с подлинниками.



Перед картиной Джентиле и Джованни Беллини «Проповедь Св. Марка в Александрии» (1504–1507).  
Пинакотека Брера

### Ускорение изменений

Нынешний кризис лишь ускорил те важные изменения в нашей жизни, которые были и без того необходимы и которые никуда не исчезнут с его окончанием.

Требование онлайн-бронирования (чтобы избежать очередей и скопления людей) означает, что посетитель теперь может по-новому подготовиться к своему визиту. В то время как до локдауна, любой желающий мог прийти, выстоять длинную очередь, купить билет и войти в музей, сегодня это уже невозможно. Внезапные музейные посещения больше не поощряются, ведь они могут привести к непредвиденным контактам слишком большого количества людей; операции с наличными из-за риска заражения тоже не приветствуются, а необходимые барьеры, отделяющие персонал, занимающийся продажей билетов и контролем, от публики, делают офлайн-покупку билета излишне неприятной; ускоренное создание бесконтактного общества без наличных денег сочетается с расширением сферы онлайн-платежей. Сделав онлайн-бронирование обязательным, исключается риск излишнего скопления людей и возможного заражения, впервые возникает ситуация, когда каждый потенциально может наилучшим образом подготовиться к посещению музея, получив максимальный эффект от своего визита. Получается, что сейчас первый контакт человека с музеем происходит в режиме онлайн. Хотя мы делаем все возможное, чтобы весь наш персонал был дружелюбным, гостеприимным и подготовленным, по крайней мере в государственных музеях, это, к сожалению, не всегда так. То, что было немыслимо в эпоху до CoVID, стало реальностью, теперь каждый, кто хочет прийти в музей — в первый или десятый раз, должен забронировать посещение онлайн. Визит начинается прямо из дома, а не от входных дверей в музей, а человек приходит более подготовленным, информированным и заинтересованным. Само посещение обретает большую ценность — и с большей вероятностью, чем раньше, оставит неизгладимое впечатление. Это очень здоровая практика, которая, надеюсь, станет «новой нормой» и после завершения кризиса.

Сейчас самое время разрешить музеям радикально сократить «свой собственный углеродный след», адаптировав часы работы для удовлетворения потребностей местной публики, одновременно в массовом порядке повышая качество своего онлайн предложения для тех, кто хочет получить музейный опыт, но без непосредственного взаимодействия с реальными музейными предметами. Музей должен быть открыт всегда, когда его посетители хотят и могут прийти. Визиты школьных и специальных групп могут быть запланированы в определенные утренние часы. Работа в поздние вечерние часы могла бы привлечь более молодую аудиторию. Если музеи будут доступными девять часов в день вместо одиннадцати, нынешний персонал, фактически выполняющий функции охраны коллекций, мог бы развивать коммуникативные навыки, заниматься

образовательными программами, каталогизацией, осваивать новые компетенции, тем самым повышать статус музея без дополнительных затрат.

### **Музеи никогда не бывают бесплатными, но визит может оказаться бесплатным**

Основная концепция заключается в том, чтобы, отказавшись от разовых билетов для осмотра постоянных экспозиций, превратить это в практику приобретения годовой подписки, фактически — в членство, которое будет давать в качестве бонуса право неограниченного бесплатного доступа в музей в течение всего года при условии выбора конкретного времени визита и бронирования онлайн. Таким образом, опыт взаимодействия с музеем онлайн до и после визита становится частью цельного комплексного музейного опыта, главной и важнейшей частью которого становится возможность увидеть подлинники во время реального посещения музея. В этом случае доход от собственно продажи билетов становится нулевым, при этом обеспечивается свободное посещение фактически для всех, кто стал членом музейного сообщества. Можно предусмотреть разные уровни членства — так же, как и при покупке разовых билетов, например, для семей, для жертвователей крупных сумм и пр. Те, кто уже имеет право бесплатного входа, его сохраняют, но без преимуществ полного членства с доступом к эксклюзивному онлайн-контенту, прямым трансляциям, открытиям, лекциям, концертам и т. д. Мероприятия по-прежнему смогут приносить некоторый доход (хотя в настоящее время они секвестрированы ограничениями на собрания), предлагая эксклюзивный доступ в сочетании с живым стримингом.

Многие препятствия к тому, чтобы воспринимать музей как наш «большой общий дом», в котором мы храним сокровища, которыми не владеем лично, становятся незаметными. Конечно, музеи никогда не бывают бесплатными. Вопрос только в том, кто платит за музеи, как и когда. Давняя традиция бесплатного посещения английских национальных музеев родилась не из веры в «свободные» музеи, а из признания того, что национальные музеи принадлежат гражданам страны и за них уже заплатили, как сказал Кеннет Хадсон, «из налогов вдов». На самом деле массовый туризм серьезно поставил под вопрос политику бесплатного входа в музеи Великобритании, поскольку большинство новых посетителей — это туристы, которые не вносят свой вклад в содержание музеев через налоги (в случае с BBC<sup>5</sup>, еще одной «бесплатной» службой, эта дилемма была разрешена путем размещения рекламы на тех платформах BBC, которыми не пользовались граждане, оплатившие лицензию). Подписчики сервиса Netflix не платят за каждый фильм, они оплачивают доступ ко всему контенту.

Кризис CoVID-19 создал предпосылки к полному переосмыслению текущего и будущего бизнес-планов. Даже в рамках существующей нормативно-правовой базы необходимо предложить новый способ использования музея, опирающегося на сообщество, когда посещение музея вписывается в целостную культурную траекторию, а не является единственной доминантой. По сути, это позволяет приблизиться к нашей цели — превращению посетителей в пользователей. Парадоксально, но кризис CoVID-19 стал ключом к разрешению многих нерешенных вопросов в отношениях между музеем и обществом в духе последнего великого директора Бреры — Франко Руссоли, который умер еще до начала массового туризма и доступных международных авиаперелетов.

Бизнес-план после CoVID-19 должен быть направлен, во-первых, на снижение общих операционных расходов, особенно за счет поиска новых способов работы в музейном пространстве; во-вторых, на поиск новых источников устойчивого дохода, которые покрывали бы важную часть общих операционных расходов, а именно 35% в течение пяти лет (65% государственная поддержка для национальных музеев полностью оправдана, учитывая ответственность музея за сохранение, исследование и валоризацию наследия страны). Таким образом, новая бизнес-модель, основанная на членстве, не только будет устойчивее, но и вернет музей к общим с библиотекой корням — как бесплатному ресурсу для граждан страны, который поддерживается

<sup>5</sup> British Broadcasting Corporation — британская общенациональная общественная телерадиовещательная организация (Прим. ред.).

их налогами и непосредственным участием. Кроме того такой подход стал бы реальным примером того, как итальянский музей может превратиться в «Netflix в сфере культуры» не только с точки зрения производства контента, но и с точки зрения его экономической жизнеспособности.

## Музеология

Еще один конкретный вопрос заключается в том, а хватит ли у нас — музейного сообщества, итальянского государственного музея, министерства и страны — мужества продолжать путь реформ, начатый в 2014 году, и рассматривать нынешний кризис как возможность поставить музей и библиотеку на новую, устойчивую, социально ответственную основу. Это, безусловно, идеальный момент для радикальных перемен, но Италия также является страной Джузеппе Томази ди Лампедузы<sup>6</sup> и Никколо Макиавелли<sup>7</sup>, который писал в трактате «Государь»: «А надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне — законы; отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено продолжительным опытом. Когда приверженцы старого видят возможность действовать, они нападают с ожесточением, тогда как сторонники нового обороняются вяло, почему, опираясь на них, подвергаешь себя опасности»<sup>8</sup>.

Только время покажет, сможем ли мы принять вызов времени, но наше будущее зависит от того, буквально, «думаем ли мы как гора» Олдо Леопольда.

*Перевод и примечания М.Г. Назаровой,  
О.В. Синицыной, Е.Г. Шабаловой.*

### *Информация об авторе*

*Джеймс М. Брэдберн*, доктор философии, генеральный директор Пинакотеки Брера, Милан, Италия, 20121, Милан, виа Брера, 28; james.bradburne@beniculturali.it

### *Author Info*

*James M. Bradburne*, PHD, General Director of the Pinacoteca di Brera, Milan, Italy; 28, via Brera, Milan MI, 20121, Italy; james.bradburne@beniculturali.it

<sup>6</sup> Джузеппе Томази ди Лампедуза (1896–1957) (Giuseppe Tomasi di Lampedusa) — автор знаменитого романа «Леопард» (*Il Gattopardo*). Действие романа преимущественно разворачивается во время гражданской войны между сторонниками Гарибальди и династии Бурбонов. Спустя пять лет после смерти автора, роман был опубликован, и в 1963 году, по его мотивам итальянский режиссер Лукино Висконти снял одноименный фильм с Бертом Ланкастером в роли князя Салина, фильм удостоен Золотой пальмовой ветви Каннского кинофестиваля (Прим. ред.).

<sup>7</sup> Никколо Макиавелли (*Niccolo di Bernardo dei Machiavelli* (1469–1527) — флорентийский писатель, философ и политический деятель. Автор основополагающей в политологии книги «Государь» (Прим. ред.).

<sup>8</sup> Цит. по изданию: Макиавелли Н. Государь. М.: Планета, 1990 / пер. Г. Муравьевой. Глава VI «О новых государствах, приобретаемых собственным оружием или доблестью» (Прим. ред.).