**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ «АМУРСКИЙ ОБЛАСТНОЙ КРАЕВЕДЧЕСКИЙ МУЗЕЙ**

**ИМ. Г.С. НОВИКОВА-ДАУРСКОГО» (ГБУ АО «АОКМ»)**

**Иванова Елена Викторовна**

Амурский областной краеведческий музей им. Г.С. Новикова-Даурского.

г. Благовещенск

**Анализ ситуации**

**Историческая справка и городской контекст**

Амурский областной краеведческий музей им. Г.С. Новикова-Даурского - один из старейших на Дальнем Востоке - основан 16 (28) августа 1891 г. по инициативе Благовещенской городской думы. Его открытию предшествовала выставка, устроенная золотопромышленниками в честь приезда в г. Благовещенск цесаревича Николая, будущего императора Николая II.

Становление и развитие музея связано с именами известных в области людей, таких как: А.В. Кириллов – преподаватель Благовещенской мужской гимназии, автор первого географического словаря области, А.Я. Гуров – учитель, первый амурский археолог, В.М. Попов – учёный-естественник, составитель первых музейных маршрутов по г. Благовещенску, Г.С. Новиков-Даурский – учёный-краевед, имя которого присвоено музею в 1993 г.

С 1984 г. музей находится в одном из красивейших старинных зданий Благовещенска (объект культурного наследия федерального значения), где в конце XIX – начале XX вв. размещался магазин торговой немецкой фирмы «Кунст и Альберс». Здание музея (ул. Ленина, 165) занимает выгодное местоположение - в центральной, исторической части города, недалеко от благоустроенной набережной р. Амур, в окружении других привлекательных для туристов объектов - памятников истории и архитектуры («Мавритания», Триумфальная арка, бывший магазин Чурина, бывшее здание городской Думы, мемориальный ансамбль на площади Победы и др.). Фасад музея выходит на главную, самую оживлённую улицу города и подсвечивается в ночное время. Здание музея является одним из брендов г. Благовещенска, его изображение часто используется на сувенирной продукции.

Активная работа музея по развитию социального партнёрства и вовлечению в текущую деятельность местного сообщества в последние годы способствовала успешной реализации партнёрских проектов.

Богатая история, выгодное местоположение, узнаваемость бренда, сложившаяся репутация - обеспечивают привлекательность объекта для туристов.

Вместе с тем исторический аспект недостаточно используется в музейном брендинге, фасад здания требует ремонта, недостаточно развита музейная инфраструктура (слабо выражены зоны комфорта для посетителей, отсутствуют буфет, точка доступа Wi-Fi, недостаточно развит ассортимент оригинальной сувенирной продукции), музей слабо представлен в городской навигации и использует не все ресурсы для развития социального партнёрства.

**Филиал, отделы**

В состав ГБУ АО «АОКМ» входят:

1 филиал: Албазинский краеведческий музей (село Албазино Сковородинского района, ул. Школьная, 47)

2 отдела:

- Музейно-выставочный комплекс «Дом И.Я. Саяпина»

(г. Благовещенск, ул. Амурская, 216)

- Музей-мастерская народного художника России А. Тихомирова (ул. Пионерская, 14).

В 2019 году музею под новые структурные подразделения переданы 2 здания с прилегающими территориями:

- Выставочный зал (ул. 50 лет Октября, 2/2)

- Музей-усадьба И.А. Котельникова (ул. Краснофлотская, 131).

В оперативном управлении ГБУ АО «АОКМ» находится 6 объектов недвижимости, в том числе 3 объекта культурного наследия федерального (основное здание) и регионального (МВК «Дом Саяпина», «Усадьба И.А. Котельникова») значения, которые требуют специального режима содержания и эксплуатации.

Основное здание музея, здания выставочного зала и МВК «Дом Саяпина» требуют капитального ремонта.

Одной из проблем, связанных с организацией деятельности структурных подразделений, является отсутствие чёткой концепции деятельности каждого из них, недостаток оригинальных предложений для посетителей (экспозиции и программы в ряде случаев дублируют друг друга: ощущается недостаток проектов, направленных на гражданско-патриотическое воспитание подрастающего поколения, укрепление российской гражданской идентичности на основе духовно-нравственных и культурных ценностей народов Российской Федерации).

**Целями деятельности музея (согласно Уставу) являются:**

1) хранение музейных предметов и музейных коллекций,

2) выявление и собирание музейных предметов и музейных коллекций,

3) изучение музейных предметов и музейных коллекций,

4) публикация музейных предметов и музейных коллекций и всех видов научно-исследовательских работ в сфере музейного дела,

5) осуществление просветительской и образовательной деятельности.

**Фонды**

Основой деятельности музея являются музейные коллекции.

В Концепции развития музейного дела в Российской Федерации на период до 2030 г. сохранение музейных предметов и коллекций, объектов культурного наследия определено как «важнейшая государственная задача и неотъемлемая часть государственной политики Российской Федерации в области культуры».

По состоянию на 1 декабря 2019 г. в фондах музея хранится около 164 тысяч предметов по природе, истории и культуре Приамурья. В основной фонд музея включены более 125 тысяч единиц хранения, в научно-вспомогательный - около 39 тысяч. Ежегодно в фонды музея поступают более 1000 предметов. Наиболее крупные музейные коллекции: фотофонд - свыше 15000 единиц хранения, документальный фонд – более 30000, книжный фонд – более 20000, нумизматика (монеты) – более 8000, археология около 9000, естественнонаучный фонд – более 8000, коллекция этнографическая – около 4000.

В соответствии с требованиями современного законодательства в сфере музейного дела, в музее налажена качественная система учёта хранения музейных предметов с переводом предметов в электронный вид и внесением сведений в Госкаталог Музейного фонда Российской Федерации. По состоянию на 1 декабря 2019 г. 26563 музейных предмета (16,2% от общего числа) зарегистрированы в Госкаталоге Музейного фонда Российской Федерации, 33141 (20%) – переведены в электронный вид (АС «Музей – 3»). До 2025 г. 100% предметов музейного собрания должны быть оцифрованы и зарегистрированы в Госкаталоге Музейного фонда РФ.

Основными проблемами в сфере учётно-хранительской деятельности музея можно назвать следующие:

1. Отсутствие стратегии и системы приоритетов при формировании музейных коллекций в соответствии с концепцией музея.

2. Недостаток и слабая оснащённость площадей для хранения музейных предметов в областном музее и филиале.

3. Слабая эффективность и техническое несовершенство программы по переводу музейных предметов в электронный вид АС «Музей-3» (с 2021 г. программа не будет обслуживаться и технически поддерживаться в ГИВЦ).

4. Отсутствие средств на реставрацию музейных предметов (в реставрации нуждаются более 5 тысяч музейных предметов).

5. Недостаточная работа по изучению и каталогизации музейных коллекций.

**Экспозиции и выставки**

Наиболее ценная часть музейного собрания представлена в постоянной экспозиции, которая является основой публичной деятельности музея, важнейшим средством коммуникации с посетителями.

Существующая экспозиция музея требует содержательного переосмысления в соответствии с государственными приоритетами, закреплёнными в Основах государственной культурной политики, и модернизации на основе современных тенденций в развитии музейного дела.

За последние годы благодаря участию в ФЦП «Культура России», грантовых программах и поддержке значимых проектов со стороны федерального и областного бюджетов, в музее созданы шесть современных экспозиций: «Искусство стран Востока», «Война без победителей», «Албазин – древняя столица Приамурья», «Религиозная жизнь на Амуре», «Чердак. Истории», «Айгуньский договор. 1858 г.».

Развитие музея предполагает дальнейшую модернизацию разделов экспозиции и поддержание её в актуальном состоянии.

Постоянная экспозиция оборудована аудиогидами на русском языке, частично в ней используются технологии дополненной реальности. Отсутствующие в экспозиции разделы частично компенсируются тематическими выставками.

Плановые показатели музея на 2019 год включают оформление 117 выставок, в том числе 71 выставка должна быть организована в стационарных условиях в соответствии с государственным заданием.

В силу предельно высоких плановых показателей выставочная политика музея не всегда соответствует профилю и концепции учреждения. Недостаточно времени и кадровых ресурсов для научного и художественного проектирования тематических выставок. Нет системы организации обмена выставочными проектами для повышения доступности для населения культурных ценностей, хранящихся в ведущих федеральных и региональных музеях (обмен выставками производится от случая к случаю).

**Работа с посетителями и местным сообществом**

Один из важных целевых показателей эффективности и качества работы музея – динамика посещений.За период с 2016 по 2019 гг. количество стационарных посещений музея увеличилось со 100 до 135 тысяч человек. Этому способствовали изменение графика работы музея (расширение доступа в вечернее время) и внедрение в практику современных форм работы с посетителями (квесты, интерактивные экскурсии, экскурсии по фондохранилищам, музейные уроки, интерактивные программы в рамках акций «Ночь музеев», «Ночь искусств», «День в музее для российских кадет» и др., проекты «Чердак. Истории», «Дни национальной культуры в музее» и др.).

В соответствии с целевыми показателями нацпроекта «Культура», предполагается до 2024 г. увеличить посещаемость музеев на 12 % к уровню 2017 г.

Анализ посещаемости показывает, что музей больше ориентирован на организованные группы посетителей. Почти 32% от стационарных посетителей составляют иностранные туристы, дети, студенты и молодёжь – до 30%, 38% составляют служащие и пенсионеры.

Необходима разработка адресных проектов и программ, направленных на привлечение в музей подростков и молодёжи (уроки в музее, культурно-просветительские акции, выставки молодёжного искусства, волонтёрские проекты, вечерние интерактивные экскурсии, квесты, музейные конкурсы и др.), развитие форм работы с семейной аудиторией и индивидуальными посетителями, анализ потребностей аудитории, не посещающей музеи.

**Кадры**

Одним из условий успешного развития музея является наличие высококвалифицированных кадров.

Штатная структура музея по состоянию на 1 декабря 2019 г. включает 61 единицу. 44 сотрудника непосредственно обеспечивают выполнение плановых показателей и показателей государственного задания. В учётно-хранительской деятельности задействованы 11 работников, в экспозиционно-выставочной – 11 специалистов, в культурно-образовательной – 10 сотрудников. 7 специалистов имеют стаж работы в учреждении от 3 до 6 лет, 13 сотрудников – от 6 до 10 лет, свыше 10 лет стажа имеют 26 специалистов.

Одной из проблем является отсутствие у специалистов профессионального музееведческого образования. 48 сотрудников имеют высшее профильное образование (гуманитарное, педагогическое, экономическое). Незначительная разница в заработной плате между специалистами разных категорий, исключение из штатной структуры музея должностей научных сотрудников не способствует стимулированию профессионального роста сотрудников.

В связи с проведённой оптимизацией ощущается недостаток численного состава сотрудников, в особенности менеджеров среднего звена, специалистов по маркетингу и коммуникациям, для решения современных задач по развитию музея (ребрендинг, создание и продвижение оригинального культурного продукта). В штатной структуре не выделен методический отдел. Отсутствует инженерно-техническая служба при большом количестве объектов, находящихся в оперативном управлении и нуждающихся в ремонте. Для обеспечения безопасности функционирования учреждения крайне необходимо включение в штатную структуру отдела инженерной службы.

**Финансовая политика**

Финансовая политика учрежденияопределяется принципами государственной политики в финансировании бюджетных учреждений. Деятельность музея финансируется преимущественно из средств областного бюджета (субсидии на выполнение государственного задания, субсидии на иные цели) и средств от иной, приносящей доход деятельности. Незначительная часть средств поступает в результате предоставления грантов, пожертвований, спонсорских средств (этот сектор нуждается в развитии). Динамика общего бюджета учреждения за последние 2 года составила 20%. Рост бюджетных субсидий связан с выполнением требований Указа Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Рост поступлений от приносящей доход деятельности - 12,8% - связан с повышением внебюджетных доходов за счёт увеличения посещаемости учреждения и внедрения в практику новых и форм и направлений работы с посетителями.

В связи с тем, что государственная политика предполагает дальнейшее сокращение доли бюджетных расходов в консолидированном бюджете учреждения за счёт увеличения доли финансирования деятельности из внебюджетных источников (постепенное увеличение внебюджетных источников до 25% к 2030 году), необходимо повышение финансовой эффективности использования собственных ресурсов учреждения за счёт расширения музейной аудитории, повышения качества и увеличения ассортимента оказываемых услуг.

**В связи с вышеизложенным, программа по развитию музея включает следующие направления:**

1. Организация и проведение на базе ГБУ АО «АОКМ» проектных семинаров по ведущим направлениям музейной деятельности с участием музейных экспертов России. Разработка Концепции развития музея на период до 2030 года.

2. Разработка концепций деятельности каждого структурного подразделения музея и оригинальных культурных продуктов для посетителей с учётом специфики каждого объекта: краеведческий музей – краеведение и гражданско-патриотическое воспитание как приоритеты, выставочный зал – эстетическое развитие и художественное образование, МВК «Дом Саяпина» - сохранение и пропаганда семейных ценностей и национальных традиций, Музей-мастерская народного художника России А. Тихомирова - духовно-нравственное воспитание и т.д.

3. Создание более качественных условий для выявления и сохранения культурных ценностей:

- разработка концепции и перспективного плана комплектования,

- возрождение историко-бытовых и этнографических экспедиций,

- ремонт и переоснащение помещений фондохранилищ, пристройка фондохранилища к зданию филиала, разгрузка фондохранилищ за счёт создания экспозиций в новых объектах,

- приобретение программы нового поколения «1С Музей», переобучение специалистов отдела учёта,

- включение реставрации в государственные программы, развитие системы попечительства над уникальными предметами,

- развитие межведомственного сотрудничества по изучению музейных коллекций и подготовке каталогов и путеводителей.

4. Модернизация музейной экспозиции, приведение её в соответствие с концепцией музея.

При создании экспозиции необходимо обратить внимание на научность, единство стиля, предусмотреть в ней несколько уровней погружения, раскрытие уникальности и смыслов представленных артефактов через современные информационно-коммуникационные технологии (многоязыковые аудиогиды, дополненная реальность, интерактивные инсталляции и др.). Необходимо выйти на качественно новый уровень проектирования музейных экспозиций с привлечением специалистов профильных наук (на этапе научного проектирования) и специалистов в области музейного дизайна.

В экспозиции необходимо равномерно представить все периоды развития Амурской области, включая историю XX века и современность. Среди первоочередных задач – создание экспозиции по современной истории Амурской области (предполагается использование опыта Музея современной истории России, г. Москва).

Важное направление работы по совершенствованию экспозиции – оснащение её этикетажем и аудиогидами на иностранных языках (английском, китайском), создание на основе ведущих разделов экспозиции мультимедиа-гидов (на основе цифровой платформы «Артефакт»), повышение доступности экспозиции для людей с ограниченными возможностями (оборудование экспозиции тактильными экспонатами, этикетажем по Брайлю, индукционной петлёй и др.).

5. Приведение выставочной политики музея в соответствие с концепцией его деятельности. Активизация музейно-выставочного обмена.

Необходимо усилить взаимодействие музея с региональными и федеральными музеями по обмену выставочными проектами. С этой целью планируется заключение долговременных Соглашений о сотрудничестве с региональными и федеральными музеями, участие в сетевых выставочных проектах.

6. Развитие инфраструктуры учреждения (оборудование буфета, зоны Wi-Fi, создание линейки оригинальной сувенирной продукции, увеличение зон комфорта для посетителей, развитие музейного брендинга и др.).

7. Дальнейшая интеграция музея в городскую среду, повышение уровня вовлечённости местных жителей и сообществ в музейное строительство посредством:

- реализации коллективных средовых проектов,

- создания мощных сетевых проектов учреждения – модернизация сайта, активизация присутствия во всех соцсетях,

- развития широкой партнёрской сети, включающей органы государственной власти, городские сообщества и инициативные группы, частные музеи и культурные центры, научные и образовательные организации, творческие индустрии, СОНКО,

- разработки и реализации адресных проектов и программ, направленных на привлечение в музей подростков и молодёжи, а также жителей отдалённых микрорайонов города,

- разработки новых экскурсионно-туристических маршрутов при участии местного сообщества.

8. Раскрытие потенциала, повышение квалификации и уровня профессионального мастерства работающих сотрудников посредством:

- организации курсов, семинаров с приглашением специалистов из ведущих музеев и экспертов в сфере музейного дела;

- ежегодного проведения стажировок; конкурсов профессионального мастерства,

- морального и материального стимулирования и дополнительного обучения ответственных и эффективных сотрудников,

- поддержки сотрудников, проходящих обучение в магистратуре и аспирантуре,

- возложения методических функций на специалистов 1 категории.

9. Повышение финансовой эффективности деятельности учреждения, увеличение доли внебюджетных средств, полученных от приносящей доход деятельности, грантов, пожертвований и спонсорских поступлений посредством:

- активизации участия ведущих сотрудников музея в грантах, расширение возможностей участия в грантовых программах через создание при музее НКО,

- привлечения спонсорских средств для реализации социально-значимых проектов, направленных на реабилитацию музейными средствами детей-инвалидов, несовершеннолетних, находящихся в конфликте с законом, поддержку онкобольных, пропаганду здорового образа жизни,

- систематического анализа и совершенствования ценовой политики учреждения, развития программ лояльности для постоянных партнёров,

- пересмотра концепции работы музейного магазина (необходим оригинальный и разнообразный ассортимент, отличный от того, что предлагается в других сувенирных магазинах),

- совершенствования системы реализации билетов (продажи он-лайн, новые точки, акции и др.).

10. Расширение ассортимента и повышение качества оказываемых услуг:

- создание многофункционального детского музейного центра как пространства для игры и познания, реализация проекта «Урок в музее»,

- развитие интерактивных форм работы в вечернее время (перфомансы, экскурсии по фондохранилищам, историческому чердаку),

- реанимация проекта для молодёжи «Культурный центр «Подвал – 04»,

- организация авторских экскурсий и лекций известных краеведов, архитекторов, телеведущих, артистов и др.,

- проведение исторических реконструкций (балы, сражения, исторические события),

- создание кружков и клубов на базе музея и его отделов.

- разработка и реализация совместных программ и проектов с СОНКО,

- создание комфортной среды для посетителей (модернизация фойе, оборудование зон отдыха, буфетного обслуживания, точки доступа Wi-Fi).