

# Концепция развития Всероссийского музея декоративно- прикладного и народного искусства

В М У  
З Е Й  
Д П И

ВСЕРОССИЙСКИЙ  
МУЗЕЙ  
ДЕКОРАТИВНО-  
ПРИКЛАДНОГО  
И НАРОДНОГО  
ИСКУССТВА

## 1. Характеристика текущей ситуации

- 1.1. Введение
- 1.2. Городской контекст
- 1.3. Городской музейный контекст
- 1.4. Фонды музея
- 1.5. Кадровое обеспечение
- 1.6. Посещаемость
- 1.7. Научная и издательская деятельность
- 1.8. Международный контекст
- 1.9. Основные проблемы музея

## 2. Новая идеология

- 2.1. Миссия
- 2.2. Ценности
- 2.3. Ребрендинг

## 3. Стратегические цели

- 3.1. Музей как центр национальной идентичности и эстетики
- 3.2. Музей как научно-методический и информационный центр
- 3.3. Музей как центр городской жизни

## 4. Стратегические задачи

- 4.1. Расширение аудитории
- 4.2. Архитектурно-пространственное развитие музея
- 4.3. Финансовая политика
- 4.4. Кадровая политика
- 4.5. Признание музея
- 4.6. Продвижение музея
- 4.7. Поддержка творческих индустрий и ремесел

## 5. Механизмы реализации

- 5.1. Научная деятельность
- 5.2. Развитие спектра услуг
- 5.3. Постоянная экспозиция и выставочная деятельность
- 5.4. Цифровые технологии
- 5.5. Финансово-экономическая модель

## 6. Приложения

- 6.1. План деятельности до 2017 г.
- 6.2. Приложение. Бизнес-план развития музея 2013–2017 гг.
- 6.3. Приложение. Фонд целевого капитала
- 6.4. Приложение. Музейный магазин
- 6.5. Приложение. Архитектурное решение
- 6.6. Историческая справка

Авторский коллектив

# Характеристика текущей ситуации



1.



## 1.1. Введение

Всероссийский музей декоративно-прикладного и народного искусства расположен в необычайно плотной исторической и архитектурной среде старого центра Москвы, усадьбе Остермана-Толстого. Дворцовый комплекс с двухсотлетней историей, переживший пожар 1812 г. и революцию 1917 г., многократно перепланированный, но поддающийся восстановлению, сегодня известен как «Музей на Делегатской», или Дом графа Остермана. Музей расположен в комплексе зданий — памятнике архитектуры конца XVIII — XX вв. По имени прежних владельцев эту старинную усадьбу называют Усадьбой Остермана. Со второй четверти XVII в. усадьба принадлежала боярам Стрешневым, а в 1783 г. перешла по наследству графу Ивану Андреевичу Остерману. В 1796 г. титул графа Остермана перешел к Александру Ивановичу Толстому — герою Отечественной войны 1812 г. В конце XVIII в. главный усадебный дом, перестроенный по проекту неизвестного архитектора, приобрел вид, близкий современному. В музее сохранились редкие для московского исторического центра архитектурные черты городской усадьбы, включая внутренний парк — важное место рекреации для горожан.

В 1995 г. по инициативе Госкомимущества РФ у музея были изъяты и переданы Государственному музею революции 1 300 м<sup>2</sup> (ныне Государственный музей современной истории России) для раз-

мещения филиала в отреставрированных залах второго этажа главного усадебного дома, активно использовавшихся ВМДПНИ как основной выставочный комплекс, в результате часть основной экспозиции была вынужденно разобрана.

Собрание музея сформировалось к 1999 г. в результате объединения коллекций Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства, основанного в 1981 г. (Постановлением Совета Министров РСФСР от 10 февраля 1981 г.), и Музея народного искусства, где хранились коллекции Кустарного музея (основан в 1885 г.) и материалы НИИ художественной промышленности.

В 2006 г. у ВМДПНИ были изъяты помещения Музея народного искусства им. С.Т. Морозова (здание в Леонтьевском переулке, построенное специально для Кустарного музея и переданное музею вместе с коллекцией в 1999 г.). При почти двукратном увеличении коллекций ВМДПНИ был резко ограничен в площадях. Нехватка помещений на данный момент является главным препятствием для полноценного функционирования музея.

Коллекция музея явилась результатом активного и планомерного научного комплектования музея. Одним из оригинальных направлений в деятельности музея всегда было участие в живом современном творческом процессе: работа музея с народно-художественными промыслами как художественного и методического центра, показывающего, собирающего, изучающего и популяризирующего, а также активное участие в процессе современного авторского декоративно-прикладного искусства.

Музей является творческой лабораторией для мастеров народных художественных промыслов и для членов творческих союзов. В плотном контакте с ними через систему конкурсов, выставок музей участвует в современном художественном процессе, формируя, поддерживая и создавая образ декоративно-прикладного и народного искусства России.

Основными уставными целями деятельности музея на данный момент являются:

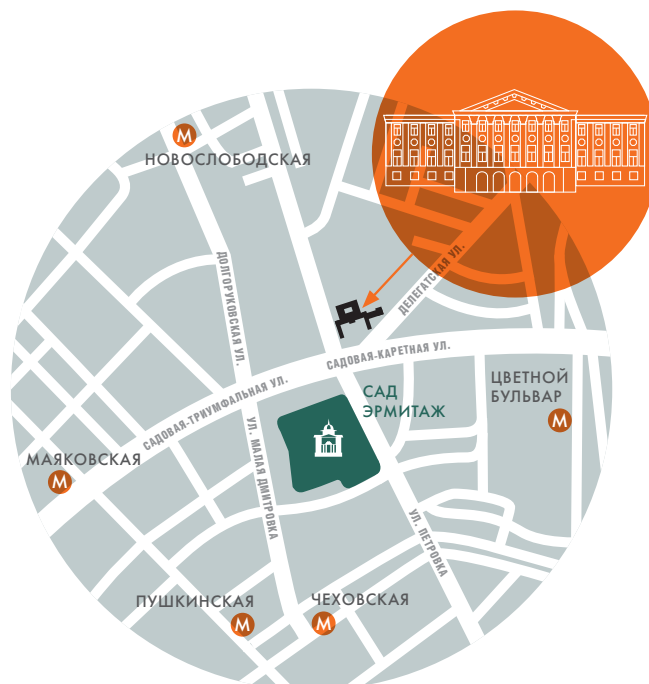
- осуществление просветительской, научно-исследовательской и образовательной деятельности;
- сохранение культурного наследия;
- изучение, популяризация и актуализация объектов культурного наследия, увеличение доступа к музейным предметам и коллекциям;
- предоставление информационных услуг;
- создание условий для туристской деятельности.



## 1.2. Городской контекст

В районе, где расположен музей происходили самые важные события истории Москвы и родилось множество мифов и легенд.

- В середине XVII в. между селом Сущево и Каретной слободой была основана Нововоротническая слобода, куда были выведены «воротники», стражники при городских воротах, жившие до этого около Малой Дмитровки (современный Воротниковский переулок). Слобода была удобно расположена, с центром Москвы ее соединяла древняя дорога, ведущая мимо Высокопетровского монастыря в село Сущёво (современные Петровка и Каретный Ряд).
- Музей расположен в уникальном комплексе зданий XVIII–XIX вв. с включением уникального трехэтажного архитектурного комплекса середины XX в. архитектора В.Г. Гельфрейха. Это одно из немногих сохранившихся в Москве зданий с уникальным архитектурно-художественным стилевым решением и интерьером.
- В середине XIX в. усадьба, с большими потерями пережившая московский пожар 1812 года, была передана Московской духовной семинарии. Произошла пристройка двухэтажного корпуса за главным домом.
- В 1918 г. здание было национализировано и передано в распоряжение ВЦИК Советов. В 1920–1930-е гг. в доме останавливались приезжавшие на съезды Советов делегаты. Отсюда и название улицы, на которой стоит особняк, — Делегатская.
- В 1950-е гг. к комплексу зданий усадьбы Остермана был пристроен новый корпус. До 1980 г. в здании находился Президиум Верховного Совета Российской Федерации и Совет Министров РСФСР.



- История здания связана с именами многих выдающихся российских деятелей. Здесь бывали Александр I, митрополиты Платон, Филарет, Тихон, поэт Ф.И. Тютчев, в советское время — В.И. Ленин, Н.С. Хрущев, М. Горький.
- Музей окружен культурными институтами и рекреационными зонами: Театр кукол С. Образцова, Новая Опера, сад «Эрмитаж», Музей музыкальной культуры им. М. Глинки, галерея «Дом Нащокина», Московский музей современного искусства на Петровке, концертный зал им. П.И. Чайковского, театр «Ленком», Уголок Дурова, Екатерининский парк и Суворовский бульвар, Центральный академический театр Российской армии, Центральный музей Вооруженных сил, Музей МВД, Центр В. Мейерхольда, Библиотека искусств.
- Комплекс XVIII–XX вв. является памятником архитектуры федерального значения.
- Территория музея, 2,0719 га, позволяет реализовывать проекты, направленные на использование парковой зоны для осуществления музейных проектов, проведения массовых мероприятий — создания общественного пространства.
- Музей равноудален от пяти станций метро («Цветной бульвар», «Чеховская», «Маяковская», «Достоевская», «Новослободская»). От каждой станции до музея — 10–15 минут пешком. Несмотря на отсутствие шаговой доступности, расположение музея в центре города представляется хорошим аргументом для создания на его территории рекреационной зоны.
- Место, в котором расположен музей, является одним из немногих сохранившихся традиционных мест в центре Москвы, связанных с историческими событиями и именами. Уже с XVII в. на этой территории располагалась усадьба одних из крупнейших и известнейших боярских родов — Стрешневых. Территория представляет большой интерес с точки зрения истории Москвы и России, потому что родство Стрешневых и Остерманов являет собой пример соединения традиционного столбового дворянства допетровской Руси и «птенцов гнезда Петрова», результат европеизации. Такое развитие усадьбы — очень наглядный материальный пример исторической поступательности России. Это одна из трех усадеб в Москве, в значительной степени сохранившая свои исторические границы с парком.
- В настоящее время район музея динамично развивается. Вокруг комплекса находятся несколько крупных бизнес-центров, кафе, рестораны, различные предприятия сферы услуг. Такая застройка характерна для центра Москвы.

# 1.3. Городской музейный контекст

С точки зрения предоставления услуг музей находится в чрезвычайно выгодном положении. Помимо ВМДПНИ коллекции декоративно-прикладного и народного искусства представлены фондами и экспозициями:

Музеев Московского Кремля

<http://kreml.ru/ru/collection/museum/preamble>,

Государственного исторического музея

[http://www.shm.ru/dep\\_index.html](http://www.shm.ru/dep_index.html),

Музея-усадьбы Кусково

<http://kuskovo.ru/podval/collections>,

Музея-усадьбы Останкино

<http://www.ostankino-museum.ru/ru/collection>,

Государственного объединенного художественного историко-архитектурного и природно-ландшафтного музея-заповедника «Коломенское»

<http://mgomz.ru/kollektsii>,

Государственного музея-заповедника «Царицыно»

<http://www.tsaritsyno.net/ru/muzcollection>.

Значительные коллекции декоративно-прикладного искусства хранятся также в Государственном Эрмитаже, музее «Царское село», пригородных дворцах-музеях Санкт-Петербурга.

В чем же особенность положения ВМДПНИ?

Несмотря на то, что коллекция Музея декоративно-прикладного искусства не самая большая по сравнению с перечисленными выше музеями музеев Москвы, преимущество музея состоит в том, что это единственный специализированный музей по данной теме, который занимается собиранием, хранением и изучением памятников декоративно-прикладного и народного искусства не столько как предмета материальной культуры, а в первую очередь как предмета искусства, истории искусства. Одновременно это же качество является и его слабостью, поскольку главный потребитель музея, конечно, заинтересован в контексте и, как показывает практика, лучше понимает и принимает музей с точки зрения антропологии и культурологии.





## 1.4. Фонды музея

Общая численность — 238 755 тыс. предметов (в электронном каталоге 163 340 ед.), включая авторские коллекции и частные собрания, переданные музеем на условиях включения в постоянную экспозицию.

Среди музейных предметов — целый ряд уникальных памятников отечественного искусства, имеющих не только общероссийское, но и мировое значение:



### Металл и камень

- Уникальная коллекция сундучных изделий с оковкой, конец XVII – XVIII вв.
- Коллекция русского художественного чугунного литья, 1830–1980 гг. (Касли, Куса, Санкт-Петербург).
- Коллекция русских лаковых подносов и изделий из металла с лаковой росписью, начало XIX–XX в. (Нижний Тагил, Жостово).
- Собрание предметов современного ювелирного и эмальерного искусства, не имеющих аналогов по количеству и качеству в России.
- Уникальная коллекция тувинского художественного камня
- Коллекция камнерезного искусства советского периода.
- Коллекция русских самоваров (с начала XIX века, включая советский период), одно из наиболее полных и представительных собраний.
- Златоустовские гравюры на стали, которые экспонировались на выставках 1925 г. в Париже, 1939 г. в Нью-Йорке, 1958 г. в Брюсселе.





## Драгметаллы

- Работы Фаберже, Садикова, Овчинникова, Хлебникова и т.д. В фондах музея находятся три работы Фаберже, не имеющие аналогов.
- Уникальные ваза и ковш с эмалями, полный письменный прибор в сохранившемся оригинальном футляре (серебро с камнем), выполненные П. Овчинниковым.
- Лучшая коллекция кубачи советского периода и северной черни.





## Ткани

Ряд уникальных коллекций:

- Художественный текстиль конца XVII — начала XX в. из коллекции Н.Л. Шабельской.
- Собрание художественного текстиля XIX — XX вв. архитектора А.В. Щусева.
- Коллекция бисера и городской вышивки XIX в.
- Собрание тканей Н.Н. Соболева.
- Коллекция авторского костюма XX в. таких авторов как Н.А. Голикова, А.А. Левашова, Т.А. Файдель, Т.А. Осмёркина, В.М. Зайцев, В. Андреянова и др.



### Дерево, кость

Коллекция включает изделия как народных, так и профессиональных мастеров XVIII–XX вв.

- Дерево: мебель и предметы интерьера в «Русском стиле» мастерских Абрамцева, Талашкина, Сергиева Посада; авторские произведения С.В. Малютина, А.П. Зиновьева, А.М. Васнецова
- Художественная резная кость XVIII – начала XIX в. (Холмогоры).
- Резная кость 1920–1950-х гг. (Холмогоры, Чукотка, Якутия) — единственная по полноте коллекция в России и за рубежом.
- Резное, расписное дерево художественных промыслов 1920–1950-х гг. — единственная коллекция в России и за рубежом.
- Уникальная деревянная игрушка XIX – начала XX в.





### Стекло, фарфор

- Коллекции Императорского стеклянного и Императорского фарфорового заводов.
- Стекло Галле.
- Коллекция агитфарфора.
- Коллекция фаянса Конаковского фаянсового завода им. М.И. Калинина.
- Произведения известных современных мастеров.



## Лаковая миниатюра

Одна из самых значимых в мире коллекций, включающая:

- Уникальные произведения русских лаков XVIII–XXI вв.
- Лукутинской фабрики, мастерских Вишняковых, Аустена, Экка, Ножевщикова и др.
- Искусство лаковой миниатюрной живописи, возникшее после революции в старинных иконописных центрах (Палех, Холуй, Мстёра) и завоевавшее признание с первых выставок в Европе — в Венеции (1924 г.) и Париже (1925 г.).

Коллекция постоянно пополняется и включает лучшие современные произведения.

Музей по праву гордится своими коллекциями стекла, фарфора и керамики, образцов промышленного дизайна советского периода. Музей обладает ценнейшей, имеющей мировое значение коллекцией национально-романтического направления русского модерна. В книжном фонде хранятся уникальные книги, изображения и материалы экспедиций, дающих объемную информацию о декоративном искусстве всех регионов России. В целом коллекция ВМДПНИ охватывает все основные направления декоративно-прикладного искусства и центры традиционных художественных промыслов.

Характеристика музейной фондовой коллекции<sup>1</sup>

| №№<br>п/п | Виды предметов                | Число предметов      |                                  |                               |                               |                                    |
|-----------|-------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
|           |                               | Основного фонда (ОФ) | Из них экспонировалось в 2011 г. | Научно-вспомогательного фонда | Требующих реставрации (из ОФ) | Отреставрировано в 2011 г. (из ОФ) |
| 1.        | Всего, в том числе:           | 144 942              | 6477                             | 88 489                        | 21 003                        | 2 345                              |
| 2.        | живопись                      | 17                   | 0                                | 0                             | 0                             | 0                                  |
| 3.        | графика                       | 1 803                | 56                               | 4 397                         | 500                           | 41                                 |
| 4.        | скульптура                    | 1                    | 1                                | 3                             | 3                             | 0                                  |
| 5.        | изделия прикладного искусства | 110 451              | 6408                             | 3 950                         | 12 000                        | 431                                |
| 6.        | документы, редкие книги       | 31 661<br>1 009      | 12                               | 80 204                        | 4 000                         | 310                                |
| 7.        | прочие                        | 0                    | 0                                | 60 122                        | 0                             | 0                                  |

Как видно из данных, приведенных в таблице, в реставрации нуждается более 15% предметов основного фонда, при этом в год реставрируется немногим более 0,7%.

# 1.5. Кадровое обеспечение

В январе 2013 г. в музее работает 190 человек.

С функциями хранителей — 95 человек

Реставраторов — 16 человек

Из них:

Научных сотрудников — 8

Высшее профессиональное образование — 100 человек

Среднее профессиональное образование — 26 человек

Стаж:

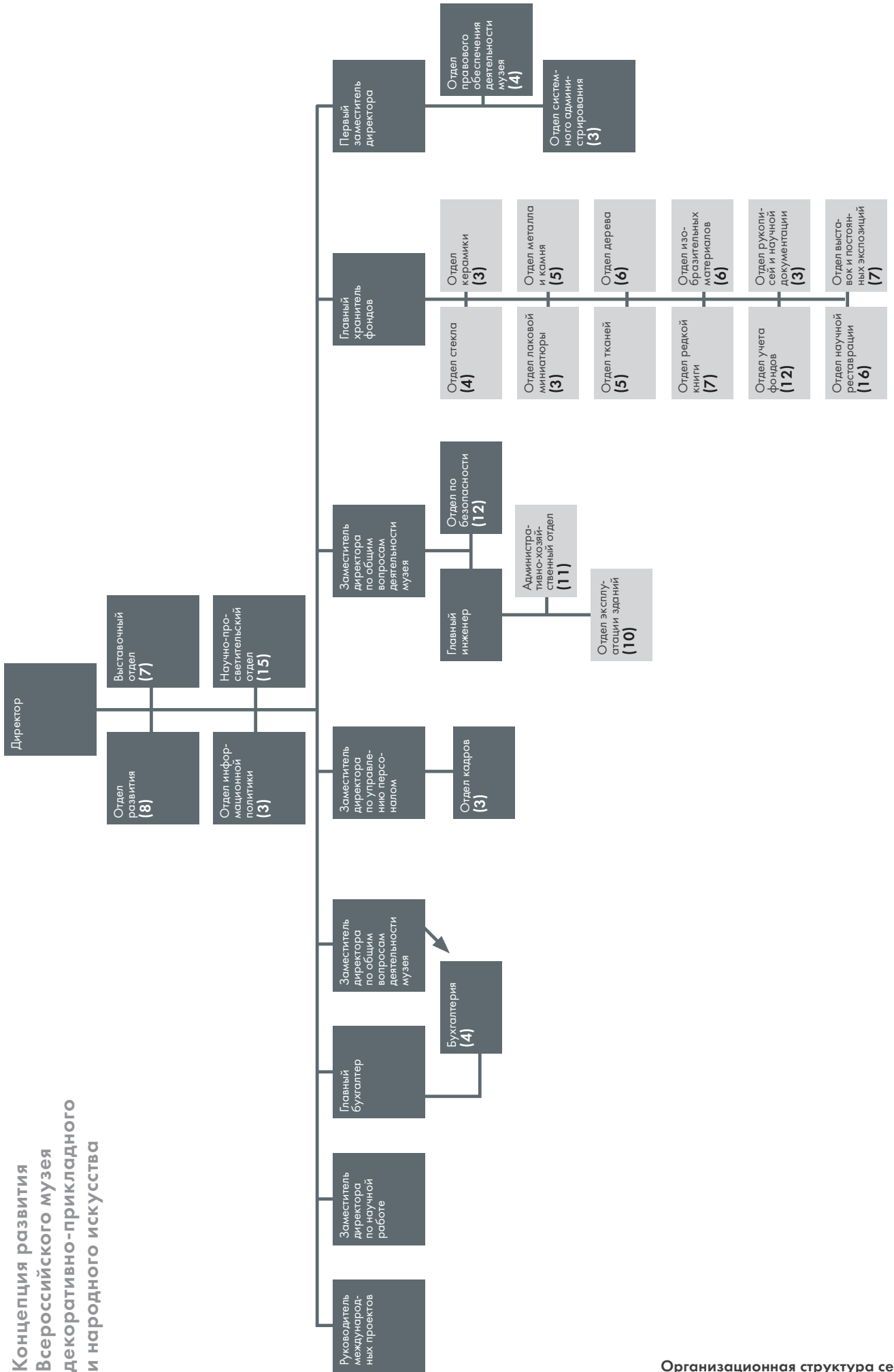
От 3 до 6 лет — 27 сотрудников

От 6 до 10 лет — 9 сотрудников

Свыше 10 лет — 117 сотрудников

Поскольку оптимизация кадрового состава музея была проведена несколько лет назад и число сотрудников было снижено с 240 человек до 190, сегодня планируется только раскрывать потенциал имеющихся работников и стимулировать ответственных и эффективных сотрудников.

Концепция развития  
Всероссийского музея  
декоративно-прикладного  
и народного искусства





# 1.6. Посещаемость

За последние годы посещаемость музея неуклонно снижалась. Его постоянными посетителями остаются организованные группы школьников, любители русского декоративного искусства и современные художники, а также дизайнеры и студенты художественных вузов.

Данные по посещениям музея

| №№<br>п/п | Категория<br>посетителей                      | Количество<br>посетителей, чел. |
|-----------|---|---------------------------------|
| 1.        | Всего посещений, из них:                      | 70 000                          |
| 2         | Индивидуальные посещения                      | 45 200                          |
| 3         | Экскурсионные посещения                       | 24 800                          |
| 4         | Посетители массовых мероприятий музея         | 12247                           |
| 5         | Посетители культурно-образовательных программ | 16423                           |

В настоящее время в музее успешно действует профессиональный Музейный просветительский центр, где горожане разных возрастов могут познакомиться с основами национального декоративного искусства и культуры. Музейный просветительский центр ВМДПНИ входит в десятку признанных образовательных центров России.

Основная аудитория центра — детская и семейная. Программы центра разработаны научными сотрудниками музея по авторским методикам с учетом возрастных особенностей детей и молодежи. Формат тематических программ центра, их гибкость и методологическая проработанность считаются одними из оригинальных на рынке просветительских и образовательных музейных программ в области декоративного искусства. В центре проводятся тематические занятия и мастер-классы, а также студийные программы для семейных групп, детей и подростков. Широко используются не только главная экспозиция, но и игровой фонд Музейного просветительского центра, богатейшие возможности фондов музея.

Приоритетное направление деятельности центра — проведение массовых мероприятий: фестиваля декоративного искусства, фестиваля для детей с ограниченными возможностями, Ночи в музее и т.д.

В настоящее время предусмотрена разработка следующих направлений:

- создание и реализация программ, направленных на привлечение постоянной семейной и молодежной аудитории в музей;
- образовательные проекты для взрослой аудитории (вечерние курсы, мастер-классы, лекции);
- межмузейное сотрудничество: активное участие в межмузейных городских программах;
- направление «Музей и город». Историческое здание музея и прилегающая территория. Город и музей в едином пространстве;
- направление «Музей — школе»: разработка и проведение тематических музейных программ как необходимого дополнения к школьной программе.

## 1.7. Научная и издательская деятельность

Научная работа опирается на специфику научного хранения и охватывает широкий круг проблем в области изучения, консервации и реставрации декоративно-прикладного искусства. Базой являются коллекции и их научная обработка, систематизация и атрибуция произведений. Важнейшую роль сегодня играет подготовка научных каталогов и альбомов по различным коллекциям музея. Результатом научной деятельности музея является участие сотрудников в 10–12 научных конференциях ежегодно.

Музей занимается подготовкой научных каталогов и альбомов по различным коллекциям, а также возродил традицию проведения Василенковских чтений, но говорить о системной и комплексной научной работе сейчас не представляется возможным.



## 1.8. Международный контекст

Музеи декоративного искусства и дизайна пережили сильные изменения во всем мире. Как правило, это было связано с экономическими условиями и с появлением новой фигуры директора. Руководители музеев декоративного искусства во всем мире считают, что дизайн давно стал их неотъемлемой частью, и делают акцент на комплектовании и организации выставок. Самыми известными примерами являются Музей Виктории и Альберта, МАК — Австрийский музей прикладного искусства и Музей декоративного искусства в Париже. Отдельного упоминания заслуживает Национальный музей дизайна Copper-Hewitt в Вашингтоне, который вместе с коллекциями музеев MoMA и Метрополитен представляет важных игроков на поле декоративного искусства и дизайна. Кроме этого, сильными потенциальными партнерами выступают Музеи декоративного искусства Берлина, Парижа, Риги. Для работы в Москве мы выбрали несколько ориентиров с точки зрения концептуального развития и системы приоритетов.

## Музей Виктории и Альберта, или V&A (Лондон)

([www.vam.ac.uk](http://www.vam.ac.uk)) — это самый крупный в мире музей декоративно-прикладного искусства и дизайна. Его коллекция отражает развитие всех эпох и стилей. Собрание охватывает период в две тысячи лет, включая XX век, здесь представлены практически все материалы разных культур мира. Музей собирает объекты, иллюстрирующие и документирующие историю искусства, ремесел и дизайна, в виде книг, керамики, графики и эскизов, костюмов, мебели, стекла, ювелирных украшений, рукописей, металла, миниатюры, живописи, фотографии, гравюры, скульптуры, серебра, тканей, игрушек, акварелей и дерева.

Начиная с 2002 года, с приходом нового директора, в Музее Виктории и Альберта была принята новая стратегия развития. Уже 10 лет компания Jane Wentworth Associates занимается ребрендингом, работая как со штатными сотрудниками, так и с художниками. Именно на этом этапе музей смог сформулировать свой новый слоган «Our knowledge inspires your creativity» («Наши знания вдохновляют вас на творчество») и сделать сильнейший рывок в выставочном деле.

Сегодня Музей V&A по праву считается одним из трендсеттеров музейного мира. На данный момент это сильнейший научный и социальный институт, в котором были приняты решительные меры в области брендинга и коммуникации с аудиториями. За год в музее приходит более 3 миллионов посетителей.

Музей V&A является примером в сфере предоставления доступа к коллекции. Здесь функционируют Национальная библиотека по искусству, несколько выставочных и образовательных программ, а также ресторан, кафе, магазин. Отдельного внимания заслуживает сайт музея, который в год посещают более 20 миллионов человек.

Это важная культурная площадка в Лондоне, где проходят громкие показы моды, демонстрируются новые стилистические направления дизайна. Музей Виктории и Альберта специализируется также на подготовке передвижных выставок и отдельно работает в своих филиалах — Музее детства и Музее в Данди (Шотландия).

## Австрийский музей декоративно-прикладного искусства

(Oesterreichisches Museum für Angewandte Kunst, MAK) — [www.mak.at](http://www.mak.at) Музей был основан в 1864 году, он гордится своим собранием, которое включает более 200 тыс. произведений. Однако прославился музей только в последние 15 лет. В 1986 году новый директор, дизайнер и историк искусств Петер Ноевер (Peter Noever) начал чрезвычайно амбициозную программу рестройки музейной работы. Он провел в MAK несколько крупных художественных акций и пошел на невиданный в истории классических музеев эксперимент. Для дизайнерского решения каждого из музейных залов он пригласил звезд современного искусства вроде Дженни Хольцер (Jenny Holzer), Дональда Джадда (Donald Judd) и Барбары Блум (Barbara Bloom). Дирек-



тор предложил им попробовать свои силы в музейном дизайне. Так, Дженни Хольцер как концептуальный художник текста работала со стилем бидермайер, минималист Дональд Джадд работал с эпохой рококо, Хеймо Зоберниг (Heimo Zobernig) воспользовался имевшимися в музее витринами разных типов и большими шкапами, выставил в них огромные потрепанные папки архивных материалов «венских мастерских».

Результат — экспериментальная выставка Ноевера стала постоянной экспозицией музея и обрела невероятную популярность. Помимо нее МАК предлагает курс по истории искусства, новые временные выставки, кураторские экскурсии, собрание своей Научной библиотеки и по праву гордится дизайнерским музейным магазином.

### Музей декоративного искусства (Париж)

Парижский Музей декоративного искусства — <http://www.lesartsdecoratifs.fr/> — посвящен декоративному искусству и дизайну. Музей расположен в западном крыле Лувра, известном как «павильон Марсан», и был основан в 1905 году членами Союза декоративных искусств. Коллекция в основном состоит из собрания французской мебели, столовых принадлежностей, ковров, сделанных в Обюссоне, фарфора Севрской мануфактуры и большого количества стеклянных изделий работы Рене Лалик, Эмиля Галле и многих других. Современные экспонаты представляют искусство дизайнеров Эйлин Грей, Шарлотты Перьян, представителей стилей ар-нуво и ар-деко. Кроме того, в музее есть образцы дизайна мебели и интерьера, предметы из алтарей, религиозная живопись, интерьерные украшения, гобелены, обои, керамические и стеклянные изделия, а также игрушки, от Средних веков до наших дней.

Концепция развития  
Всероссийского музея  
декоративно-прикладного  
и народного искусства





Музей декоративного искусства был закрыт на некоторое время начиная с 1996 года из-за того, что потребовалась реставрация самого здания и около 6 000 экспонатов коллекции музея; реставрация обошлась в 35 миллионов евро. Музей вновь открылся 15 сентября 2006 года, что является большим достижением директора Беатрис Салмон.

Чтобы продемонстрировать невероятное разнообразие коллекций, понадобилась перепланировка помещений. К коллекциям, посвященным моде и рекламе, добавились коллекции ювелирных украшений, игрушек, галереи исследований и современности, где периодически работают дизайнеры, творцы и художники. Был сделан выбор в пользу залов, обставленных в духе определенной эпохи, в которых мебель и предметы аккуратно вписываются в хронологию. Библиотека оснащена новейшими технологиями, возобновлена работа реставрационных мастерских, укреплены связи с университетами, расширен круг партнеров и меценатов музея. Каждая выставка, реставрация или приобретение финансируются государственными властями или частными меценатами. На данный момент музей входит в десятку самых популярных музеев Парижа, его сайт посещают более 4 миллионов человек в год.

### Музей декоративного искусства и дизайна (Рига)

Еще одним важным примером служит Музей декоративного искусства и дизайна в Риге (Латвия) <http://www.lnmm.lv/en/dmdm/misc/about/museum/>, который был открыт в 1989 году в бывшей церкви Св. Георгия — самом старом сохранившемся каменном здании Риги.

Музей в основном специализируется на искусстве латвийских художников и дизайнеров, и его собрание состоит из семи отдельных коллекции: ткани, керамика и фарфор, металл, кожа, дерево, стекло. С 2006 года появилась отдельное направление — дизайн.

Коллекция музея известна работами основателей латвийского модернизма, но для ВМДПНИ особенно важной в этом музее является его систематическая работа с местными художниками, мастерами и творческими индустриями. Помимо ежегодных интернациональных выставок, посвященных декоративному искусству и дизайну, музей в первую очередь привлекателен для местного населения тем, что проводит огромное количество мастер-классов и мастерских, предоставляя посетителям разнообразные возможности самореализации. Отдельно стоит упомянуть музейный магазин и его ассортимент, который поражает разнообразием работ местных дизайнеров.





## 1.9. Основные проблемы музея

В результате работы на стратегической сессии 15 декабря 2012 г. были сформулированы основные проблемы музея:

1. Проблема архитектурно-пространственного решения и функционального зонирования музея. На данный момент можно фиксировать сложную логику основной экспозиции. Проблемой представляется отсутствие входной группы, таких важных зон и объектов, как магазин, кафе, публичные пространства, а также отсутствие интеграции музея и его парковой зоны в городское пространство. Очевидно, что многие задачи могли быть решены весьма быстро, если экспозиции филиала ГМСИРа будет предоставлено другое место.
2. Блеклый бренд и отсутствие узнаваемости на культурной карте города.
3. Узкий ассортимент услуг. Финансовая модель музея не предусматривала расширения ассортимента предоставляемых услуг и базировалась на традиционных формах экскурсии и мастер-класса.
4. Кадровое обеспечение. В музее нет среднего менеджерского звена для решения современных задач по развитию музея. Научные кадры также нуждаются в стимулировании.

5. Проблема единого управления собственностью. Отсутствие целостности и единого управляющего зданием ведет к раздробленности музейного предложения и образа музея. Кроме того, с правовой точки зрения оба музея должны идти на вынужденное нарушение при оплате коммунальных услуг.
6. Проблема коммуникации и расширения аудитории, которая является результатом устаревших представлений об основных услугах. Есть необходимость сформулировать свое оригинальное предложение, которое будет четко идентифицироваться с музеем.
7. Нерефлексивное отношение к своей деятельности в культурном пространстве. Музей практически не виден на информационной и музейной карте города.
8. Музей почти не использует междисциплинарный подход при работе с коллекцией, оставаясь в рамках традиционной истории стилей. Слабо задействован потенциал временных выставок для работы с зарубежной и региональной аудиториями.



Концепция развития  
Всероссийского музея  
декоративно-прикладного  
и народного искусства



# Новая идеология



2.

Потенциал музея в полной мере соответствует статусу национального музея, современного научно-методического центра в области декоративно-прикладного и народного искусства, а также дизайна.

В рамках новой стратегии развития Всероссийский музей декоративно-прикладного искусства готов расширять возможности доступа к своим коллекциям, экспертизе, научным исследованиям. У музея существует хорошая репутация и много партнеров, некоторые из которых поддерживают его со дня основания музея в 1981 году.

- Специфика и уникальность ВМДПНИ заключается в том, что он занимается как изучением, ретроспекцией народного и авторского искусства, так и их трансформацией и адаптацией в контексте современного мира, музей является художественным музеем. Это единственный специализированный музей по данной теме, который занимается собиранием, хранением и изучением памятников декоративно-прикладного и народного искусства не столько с точки зрения предмета материальной культуры, а в первую очередь с точки зрения предмета искусства, истории искусства.
- В отличие от исторических и этнографических музеев, ВМДПНИ выбирает способ трансляции знаний через эмоциональность и тактильность.
- Ключевой темой музея становится трансляция гуманистических ценностей. Визуальное восприятие экспонатов музея дает возможность понять Россию и ее генетический код и разбудить творческий потенциал каждой личности.
- Музей является органичным синтезом коллекций, их сохранения и изучения, а также возможности интересного многопланового общения с публикой через традиционные и новаторские информационные методологии и технологии силами профессионального коллектива.
- Для музея на новом этапе важно заявить о себе как научном, методическом, ресурсном и экспертном центре и сообщить о политике открытых дверей, переходу к модели культуры участия в коммуникации с посетителями.
- Музей — место инновационного обучения, открывающее более глубокое понимание прикладного искусства в современном информационном мире. Во времена цифровых технологий музей становится местом встречи, взаимодействия и интерактивного общения людей, способствует раскрытию их творческого потенциала, воспитывает вкус. Это международная платформа для диалога ученых-исследователей, художников, мастеров, дизайнеров и более широкой аудитории.
- Мировые музеи декоративного искусства, расположенные в Лондоне, Париже, Вене, занимают ключевую роль на их культурной карте среди художественных музеев. Мы уверены, что Всероссийский музей должен стать одним из ведущих музеев Москвы и России.





## 2.1. Миссия

Музей представляется нам не просто коллекцией уникальных произведений прошлого, но и современным, актуальным местом времяпрепровождения, где опыт и традиции народного искусства служат отправной точкой развития личности.

Музей считает своей миссией изучение и трансляцию для широкой публики художественной культуры в народном и декоративно-прикладном искусстве.

Через материальную культуру и народное искусство музей может пробудить в человеке историческую ответственность и национальную гордость.

## 2.2. Ценности

Базовыми ценностями для музея являются:

- Красота и польза
- Мастерство и воображение
- Человек и вещь в культуре
- Интерактивность и тактильность
- Национальные традиции

- При этом внутри Музея сохраняются базовые ценности, основанные на более чем 30-летней традиции деятельности коллектива музея.
- Развитие коллекции музея как национального достояния.
- Выявление национального в интернациональном, сохранение национальных традиций в глобальном мире.
- Научно-методологические разработки в вопросах изучения народного и декоративно-прикладного искусства.
- Тесное сотрудничество с мастерами народно-художественных промыслов и творческих союзов.
- Взаимодействие с высшими и средними специальными учебными учреждениями, связанными с историей искусства, с подготовкой художественных кадров.
- Деятельное участие в научной и культурной жизни.
- Музей — открытый для общества и мира.

Концепция развития  
Всероссийского музея  
декоративно-прикладного  
и народного искусства





## 2.3. Ребрендинг

- В процессе модернизации музея требуется работа по более точному формулированию названия музея, соответствующего его базовым целям и задачам. Но этот процесс должен быть сбалансированным и должен являться результатом той конкретной профессиональной деятельности, которую будет вести обновленный музей.
- В ходе Стратегической сессии по развитию музея 2012 г. многие участники высказывали мнение, что нынешнее название является продуктом своего времени и нуждается в изменении. Предложенные варианты — результат экспертных интервью, где, в частности, указывалось на непонимание таких слов, как «всероссийский». В качестве вариантов предлагались такие слова, как «государственный», и более международный вариант «национальный». Вторым важным обстоятельством является негативная коннотация аббревиатуры ДПНИ, которая напрямую связана с радикальным националистическим движением.
- Термин «декоративно-прикладное искусство» принят в академической среде и музейном мире, он имеет свой научный смысловой контекст. Однако результаты опроса показывают, что это словосочетание так и не прижилось в массовом сознании, его содержание непонятно за границами академической среды.



- Новое отношение к запросу аудитории и новый стиль современного музея были выражены в слоганах, предложенных на Стратегической сессии 2012 г., среди которых были отмечены: «Красивая жизнь», «Дух и стиль России в уникальных предметах», «Смысл — в красоте», «Руками трогать разрешается».
- На новом этапе важно запустить процесс выбора и оценки нового бренда музея. В качестве примеров на Стратегической сессии были предложены такие названия, как:
- Музей декоративного искусства;
- Музей на Делегатской;
- Национальный музей декоративного искусства и дизайна;
- Музей искусств и ремесел;
- Музей традиционного и современного искусства;
- Музей эстетики;
- Музей материальной культуры России;
- Задача ребрендинга — приблизить музей к его аудитории и современным реалиям, сохранив суть деятельности музея. Вопрос ребрендинга подлежит дальнейшему обсуждению с участием коллектива музея, общественности, экспертного совета музея. Окончательное решение принимает учредитель — Министерство культуры Российской Федерации

## Новый фирменный стиль

Невозможно представить себе современный европейский музей без внятной концепции и убедительной визуальной программы.

Новый фирменный стиль должен формироваться и вытекать из того, чем музей занимается. Он должен выделять и подчеркивать неповторимость и уникальность музея именно как связанного с декоративно-прикладным и народным искусством.

Новая эмблематика и весь фирменный графический комплекс Музея декоративно-прикладного искусства направлены на то, чтобы сохранить престиж музейного дела, подчеркнуть его компетентность, актуальность и пользу. Современный графический язык призван привлечь новых посетителей и существенно расширить целевую аудиторию.

Логотип, связанный с культурной институцией, будь то театр, музей или издательство, — это принципиально иная интонация, нежели логотип коммерческой направленности. У них разные приоритеты и назначение. Эти особенности учитывались при работе над новым логотипом.

Новый логотип музея наследует интеллигентность интонации современной шрифтовой культуры, но при этом аббревиатура названия музея в своей новой квадратной графеме совершенно точно содержит решительный призыв В МУЗЕЙ ДПИ.

Он настойчиво призывает публику посетить музей.

Шрифтовое решение логотипа-эмблемы позволяет сосредоточить внимание зрителя на шедеврах коллекции, одновременно являясь узнаваемым фирменным стилем музея.

Эмблема является лишь одной из составляющих нового запоминающегося визуального образа, и он ею далеко не исчерпывается. Фирменными компонентами являются также: работа со шрифтом, яркая цветовая палитра поделенных надвое композиций вкупе с акцентированным вниманием на отдельных объектах коллекции музея. Найденные пластические приемы проходят через все элементы-носители фирменного стиля. Активная бивалентность композиционного принципа символизирует сближение таких понятий, как: вчера и сегодня, традиция и эксперимент, музей и посетители — на их стыке и функционирует музей.

Таким образом, именно шедевры коллекции и экспонаты выставок становятся основой обновленного фирменного стиля, создавая у потенциального посетителя интерес к содержанию музея, приглашая и вовлекая его в музей.



# Стратегические цели



3.



## 3.1. Музей как центр национальной идентичности и эстетики

Одним из ключевых последствий событий российской истории является нарушение традиции и, следовательно, дефицит культурной и социальной идентичности. В этом контексте музей видит своей важнейшей задачей удовлетворение потребности современного россиянина в собственной идентичности.

Через эстетику пространства и предметную среду музей способствует вовлечению новых аудиторий и получению качественного опыта восприятия национальной культуры — как с помощью постоянной экспозиции, так и силами новых медиа.

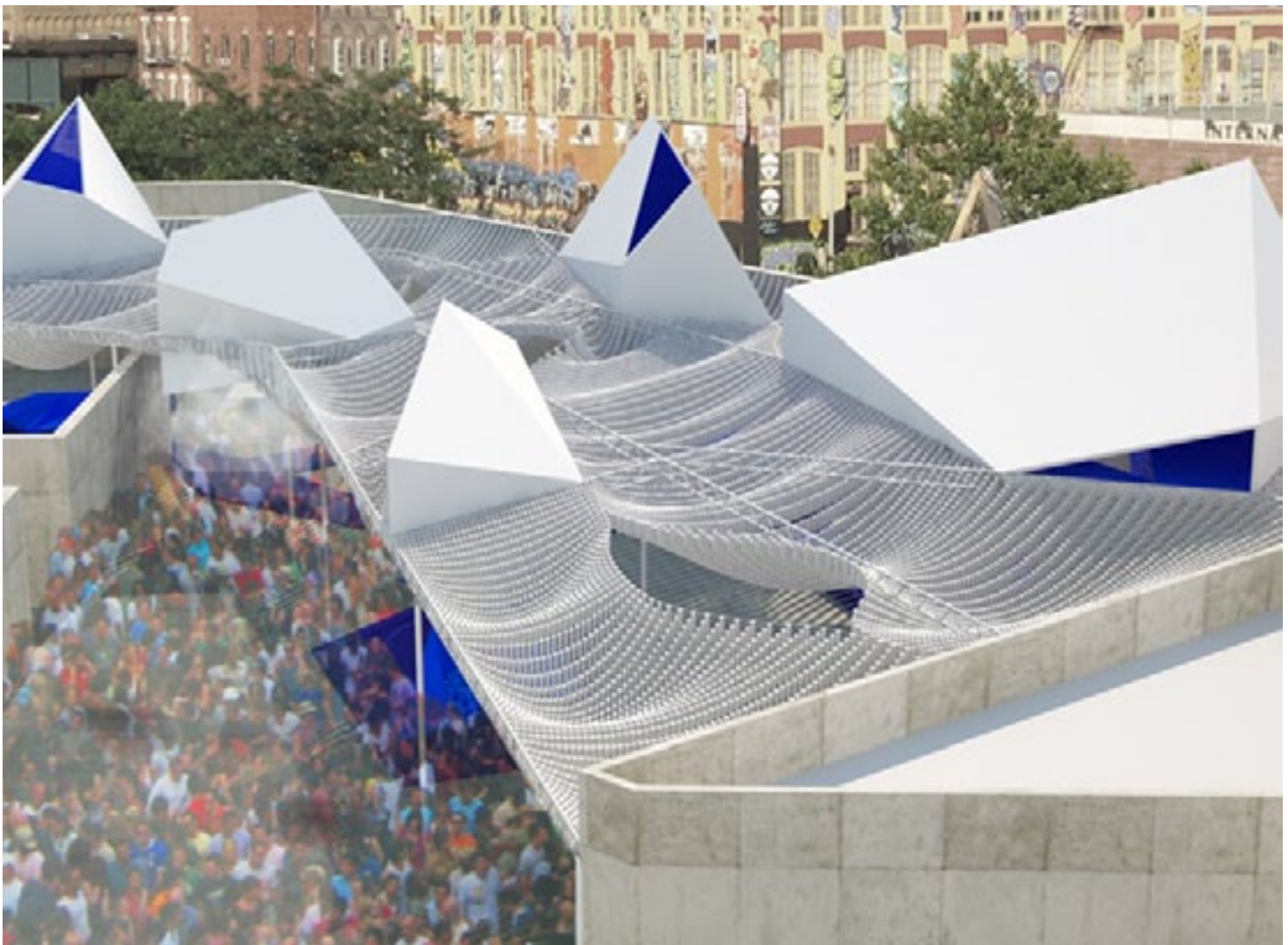


## 3.2. Музей как научно-методический и информационный центр

Музей – центр научных и прикладных исследований, который будет обеспечивать методическое сопровождение программ по истории декоративного искусства в партнерстве с кафедрами истории искусства МГУ и РГГУ, МГХПА им. С.Г. Строганова, МАХА РАХ, РЭМ, профильными институтами АН, зарубежными университетами, научными и музейными институтам. Одновременно будет идти реорганизация научной библиотеки-медиатеки музея с целью большей доступности и открытости для разных категорий пользователей. В потенциальные функции центра входят:

- собственные темы научных исследований;
- академические семинары (и вебинары);
- систему стажировок в музее;
- регулярные научные конференции и круглые столы;
- издательская программа;
- создание обучающих программ на основе реальной и виртуальной коллекций музея.





### 3.3. Музей как центр городской жизни

В ближайшем будущем музей должен стать не просто центральным хранилищем национального декоративного искусства и исследовательским центром, но и новым пространством городской жизни, привлекательным, интересным и удобным для посещения.

Создание инфраструктуры и работа с информацией должны быть выстроены таким образом, чтобы у музея, помимо уже существующего авторитета среди специалистов по истории искусства, появился имидж открытого и интересного культурного института, доступного и привлекательного места проведения семейного досуга, дружеских встреч и деловых переговоров.

# Стратегические задачи



4.



Музей собирает, хранит, изучает и популяризирует произведения традиционного народного, профессионального и современного декоративно-прикладного искусства всех регионов и этносов. России во взаимодействии с национальным и мировым художественным процессом.

- Научная и экспозиционная деятельность — восстановление прежних масштабов и развитие музея до уровня современного научного центра. Кроме того, важнейшей задачей является работа над созданием концепции и сценария новой экспозиции.
- Развитие аудитории. В основе образовательных и просветительских программ музея лежит социальная ориентированность. Музей будет продолжать активную деятельность в этом направлении, создавая целевые программы, мероприятия, выступая организатором познавательного семейного и частного досуга.
- Кадровая политика. В перспективе в музее начнет работать устойчивая кадровая система, которая обеспечивает регулярный приток в музей молодых кадров. Сотрудничество с ведущими вузами, выпускающими специалистов-искусствоведов, проведение практик, курсов переподготовки и стажировок для студентов и собственных сотрудников, стимулирование научной деятельности в самом музее являются одними из основополагающих задач и методов решения кадровой проблемы.
- Архитектурно-пространственное развитие. К 2018 году функциональное распределение площадей всего музейного комплекса должно кардинально измениться. Реорганизация музейного пространства включает не только музейные помещения, но и прилегающую территорию музея, что будет способствовать созданию комфортной среды для музейных посетителей, в том числе условий для пребывания в музее посетителей с ограниченными возможностями.
- Финансовая эффективность. Новая финансовая модель предусматривает увеличение ассортимента услуг и превращение музея в значимого игрока на рынке досуга и образования.
- Официальное признание музея. Важной стратегической задачей видится новая гармоничная деятельность музея как научного и социального института, значимость которого признается на разных уровнях коммуникации — от персональной до профессиональной.
- Поддержка творческих индустрий и ремесел. Активное участие в художественном процессе — связь с творческими союзами России, художественными производствами и отдельными художниками и мастерами. Коллекционный ресурс музея и динамика развития творческих индустрий должны соединиться в новой политике музея. Именно творческие индустрии могут дать толчок к формированию нового направления комплектования музея как в области новых материалов декоративного искусства, так и в области дизайна. Предоставление максимального доступа к коллекциям музея для художников традиционного и современного декоративно-прикладного и народного искусства.



## 4.1. Расширение аудитории

Задача расширения аудитории музея предполагает, что наряду с традиционными для музея посетителями, как, например, дети дошкольного возраста, школьники и пенсионеры, нужно привлечь новые социальные группы. Для увеличения аудитории музея следует учитывать направления развития аудитории. Для музея это:

- широкий круг исследователей, музейных специалистов в Москве, в регионах, во всем мире;
- локальное сообщество: школьники, жители Тверского и Мещанского районов и работающие неподалеку люди, постояльцы расположенных здесь гостиниц;
- туристические трафики;
- бизнес-туристы;
- посещения музея в рамках школьной программы;
- культурное паломничество в рамках фестивалей (Биеннале, Ночь в музее и др.).

Одна из стратегически важных групп — успешные и состоявшиеся горожане 25–40 лет, специалисты или предприниматели, работники государственных структур, которым необходимо, с одной стороны, постоянно получать новые культурные и эсте-

тические впечатления и которые, с другой стороны, формируют общественное мнение и оценки, приводя за собой посетителей других возрастов и социальных групп. Интерес этой социальной группы к коллекциям и к деятельности музея может быть продиктован как простым любопытством, так и поисками собственной социокультурной идентичности, или весьма прагматическим запросом.

- Важной частью этой группы является семейный посетитель музея. Сегодня в Москве и в России действует мощное сообщество просвещенных родителей, которые внимательно отслеживают и передают информацию о программах дополнительного образования. Отдельные музеи (например, музей-заповедник Гатчина, Русский музей, Эрмитаж) уже создают специальные программы для этой группы посетителей.
- Многочисленная и пока слабо описанная, но необходимая музею группа потенциальных посетителей — любители и непрофессиональные дизайнеры, любители рукоделия, в том числе исторического направления, заинтересованные в том, чтобы изучать, творчески осмысливать и копировать высокие образцы декоративно-прикладного искусства прошлого. К этой же группе можно отнести исторических реконструкторов, интересующихся не только военной историей, но и бытовой культурой прошлого.
- С точки зрения участия в городской экономике, повышения туристической привлекательности города, а также создания международного имиджа российской культуры представляется необходимым сделать музей известным и привлекательным местом для иностранных гостей, а также для бывших соотечественников или людей, живущих на две страны.
- Особо нужно отметить группу людей, так или иначе связанных с современным декоративным искусством и дизайном. Дизайнерам, архитекторам и критикам необходимо дать возможность углубляться в изучение декоративно-прикладного искусства.
- Несмотря на существующие в музее экспертные связи с учеными-специалистами по истории декоративно-прикладного искусства, необходимо сделать коллекцию предметов, библиотеку и частично фонды доступными как можно более широкому кругу ученых, критиков и кураторов, которые смогут участвовать в интеллектуальной жизни музея и способствовать распространению информации о нем.





## 4.2. Архитектурно-пространственное развитие музея

Музей в новых условиях (без вынужденного временного соседства с филиалом Государственного музея современной истории России) представляет новый план развития территории, где гармонично сочетаются зоны основной экспозиции, пространства временных выставок, хранения, служебные помещения и публичная зона. После решения вопроса о новом помещении для Музея современной России ВМДПНИ готов немедленно приступить к проработке представленных проектов.

Основополагающим принципом создания проекта функционального зонирования музея является использование архитектурных и планировочных особенностей ансамбля зданий памятника архитектуры XVIII – середины XX веков. Привязка функциональных зон к сложившейся планировочной структуре позволит минимизировать вмешательство в архитектуру памятника и сохранить его подлинность. Несмотря на кажущуюся запутанность, сложность и очевидную многослойность сложившегося за 300 лет архитектурного ансамбля, пережившего не менее семи строительных этапов, архитектурная история памятника



имеет свою логику и характеризуется грамотными, а зачастую остроумными и нестандартными проектными решениями. За свою историю комплекс зданий четырежды менял свое назначение. Городская усадьба дворцового масштаба сначала стала учебным заведением, затем правительственной резиденцией и, наконец, музеем.

Итогом этих трансформаций и является единый и целостный комплекс разновременных построек, как нельзя лучше подходящий для размещения в нем крупного музея. Спорный для некоторых вопрос о строительстве крайне необходимого музея фондохранилища представляется очевидным с точки зрения исторической перспективы, когда при смене функций здание прирастало новыми постройками, впоследствии становившимися его гордостью.

Планировочная структура комплекса зданий сама диктует логику и принципы размещения в нем различных по содержанию функциональных зон. В проекте мы ставим задачу удобной внутренней коммуникации между этими зонами без выхода на улицу. Вместе с тем сохраняем существующие отдельные входы в разные части музейного комплекса для возможности гибкого их использования в случае одновременного проведения различных по жанру и формату мероприятий для разведения посетительских потоков

Среди первоочередных задач:

- выезд Государственного музея современной истории России;
- благоустройство парка;
- согласование проекта ремонтно-реставрационных работ и этапов;
- создание новой концепции основной экспозиции;
- гармонизация существующих площадей.





## 4.3. Финансовая политика

Появление новых производителей культурных продуктов (товаров и услуг) способствует развитию конкуренции между государственным и негосударственным сектором культуры за спрос и внимание со стороны потребителей культурных услуг, источники финансирования и трудовые ресурсы.

Расширение организационно-правовых форм государственных учреждений и переход к новым формам финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг повышают конкуренцию и внутри государственного сектора. Сокращение расходов федерального бюджета на культуру и установка на повышение эффективности бюджетных расходов, предусмотренные основными направлениями бюджетной политики, диктуют государственным учреждениям изменение финансовой политики.

## Цели финансовой политики музея<sup>2</sup>:

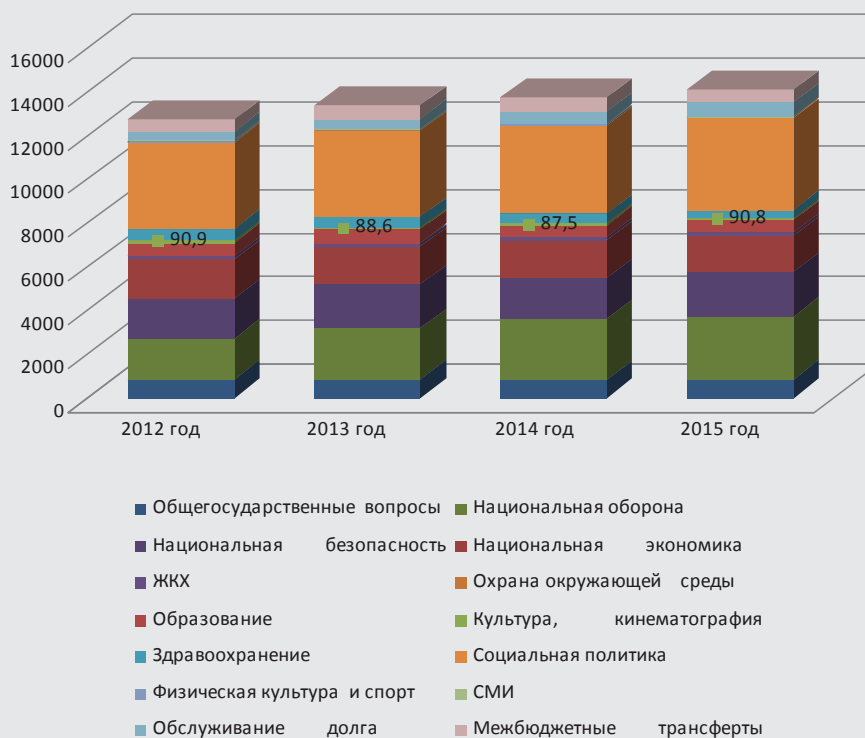
- сокращение доли бюджетных расходов в консолидированном бюджете музея за счет внебюджетных источников финансирования основной деятельности;
- повышение финансовой эффективности использования ресурсов за счет расширения аудитории и перечня предоставляемых услуг.

### 1. Сокращение доли бюджетных поступлений в консолидированном бюджете за счет внебюджетных источников финансирования основной деятельности

Финансовая модель музея строится исходя из возможностей, предоставленных введением в действие основных положений Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее Закон № 83-ФЗ), а именно:

- Учреждение самостоятельно расходует средства, полученные за счет внебюджетных источников (средства от осуществления деятельности, приносящей доход, иные поступления, разрешенные законодательством: арендная плата, пожертвования на уставную деятельность).

Структура расходов федерального бюджета, млрд рублей, 2012–2015 гг.



<sup>2</sup> Основные направления бюджетной политики на 2013 год и плановый период 2014 и 2015 годов, <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133448>



Данное положение позволяет расширять деятельность музея за счет новых направлений (музейный магазин, новые виды услуг) и повышать качество услуг без привлечения бюджетных средств за счет привлечения высокопрофессиональных кадров и стимулирования имеющихся сотрудников.

- Учреждение самостоятельно отвечает по обязательствам, возникшим в результате самостоятельной хозяйственной деятельности.

При построении финансовой модели учитываются предполагаемые риски, связанные с возможным нарушением действующего законодательства и экономической невозможностью исполнения собственных обязательств.

Возможные риски в связи с использованием площадями, находящимися в оперативном управлении другими юридическими лицами:

- Расходы на содержание имущества, сдаваемого в аренду, и имущества, которое не используется для выполнения собственного государственного задания, покрываются за счет внебюджетных средств учреждения<sup>3</sup>. В этой связи музей вынужден авансировать предоставление коммунальных и других услуг по содержанию имущества (охрана, уборка, в т.ч. территории) на площадях, занимаемых арендаторами (в том числе ГМСИР), из собственных внебюджетных средств, что является дополнительной финансовой нагрузкой и влечет за собой ограничение в развитии собственной деятельности, а при отсутствии возможностей своевременной оплаты — риск блокировки счетов и судебные издержки. Кроме того, так как поступающие средства на компенсацию услуг расцениваются как доход и, соответственно, расширяют налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, то возникают налоговые риски и возможные нарушения налогового права<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> См. п.6. ст. 9.2 Федерального закона №7-ФЗ от 12.01.96 «О некоммерческих организациях»

<sup>4</sup> См. ст. 331.1 Налогового кодекса РФ «Особенности ведения налогового учета бюджетными учреждениями» предусматривает, что только до 1 июля 2012 года бюджетными учреждениями применяются следующие положения:

если финансирование коммунальных услуг, услуг связи, транспортных расходов на обслуживание административно-управленческого персонала, расходов на все виды ремонта основных средств предусмотрено за счет выделенных бюджетных средств и за счет доходов, полученных от оказания платных услуг и осуществления иной приносящей доход деятельности, а также доходов, полученных в рамках целевого финансирования, то в целях налогообложения отнесение этих расходов на уменьшение доходов, производится пропорционально доле доходов, полученных от оказания платных услуг и осуществления иной приносящей доход деятельности, в общей сумме доходов (включая доходы, полученные в рамках целевого финансирования);

если за счет бюджетных средств не предусмотрено осуществление финансового обеспечения расходов на оплату коммунальных услуг, услуг связи (за исключением услуг мобильной связи) и на ремонт основных средств, приобретенных (созданных), эти расходы учитываются при определении налоговой базы при оказании платных услуг и осуществлении иной приносящей доход деятельности при условии, если эксплуатация таких основных средств связана с оказанием платных услуг и осуществлением иной приносящей доход деятельности.



- В перечень услуг/работ учреждения не включаются услуги по обеспечению площадями и коммунальными услугами других организаций. Предоставление подобных услуг идет вразрез как с законами, регулирующими деятельность учреждений культуры (ФЗ–7 «Закон о некоммерческих организациях», ФЗ–54 «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации»), так и с законами, регулирующими деятельность монополистов (МОЭК, МГТС, Мосводоканал, Мосэнергосбыт) и специализированных организаций (лицензируемая охранная деятельность, клининговые услуги).

Во избежание возможных правовых и экономических рисков музей неоднократно обращался к учредителю и собственнику имущества с просьбой вернуть площади, занимаемые ГМСИР.

Концепцией развития музея предполагается организация общественной точки питания для создания максимально комфортной атмосферы для посетителей музея. Чтобы избежать экономических рисков, связанных с деятельностью кафе, предполагается выделить площадь в размере ~ 240 м<sup>2</sup> на первом уровне, позади крытого двора, на условиях инвестиционной аренды<sup>5</sup>. Во избежание рисков, описанных выше, предполагается введение обязательного условия в конкурсную документацию на торги по предоставлению помещения — установки электрических, тепловых и водных счетчиков с заключением прямых договоров с поставщиками услуг, а также выделение отдельной линии связи. Охранные услуги и услуги клининга на указанной территории будут исключены из расходов музея. Интерьеры, ценовая политика, качество услуг и время работы пунктов питания будут регламентированы условиями договора аренды.

<sup>5</sup> Инвестиционная аренда предполагает установление фиксированных цен в договоре аренды с обязательством выплаты в первый год разницы в цене с учетом инфляционных ожиданий и обязательствами по ремонту помещения.

- Учреждение осуществляет деятельность в соответствии с перечнем, обозначенным в уставе музея. При этом осуществление деятельности, не относящейся к основной, происходит лишь постольку, поскольку это служит достижению целей музея<sup>6</sup>.

Концепцией развития музея предполагается создание структурного подразделения «Музейный магазин» (см. приложение «Музейный магазин»), деятельность которого в большей степени является маркетинговым инструментом для расширения аудитории и продвижения и популяризации культурного наследия и народного-прикладного творчества.

- Учреждение имеет право при согласовании с учредителем быть участником (учредителем) некоммерческих организаций<sup>7</sup>. Предполагается учреждение фонда поддержки культурных инициатив музея с правом формирования целевого капитала (эндаумента). Для учреждения фонда необходимо внести изменение в устав музея (добавив подпункт «Создавать другие некоммерческие организации и вступать в ассоциации и союзы» в раздел III «Права и обязанности музея»).

Схема формирования фонда и минимальный объем средств представлены в приложении.

## 2. Повышение финансовой эффективности использования ресурсов за счет расширения аудитории и перечня предоставляемых услуг

Комплексная модернизация музея, предусмотренная настоящей стратегией, предполагает развитие полноценной инфраструктуры для создания благоприятных условий повышения культурного уровня всех категорий населения, как жителей Москвы, так и гостей столицы. Ключевым фактором этого процесса является необходимость увеличения видов и качества оказываемых услуг, в том числе услуг, направленных на предоставление доступной информации для обучения молодежи и на повышение уровня профессионального обучения творчески активных групп населения; обеспечение массового проведения досуга людьми с высокими культурными запросами и удовлетворение избирательного спроса на произведения культуры и искусства; повышение творческой активности в области непрофессиональной деятельности в сфере искусства и народного творчества.

Помимо услуг, отнесенных к основным видам деятельности, которые предусмотрены уставом музея и государственным заданием, в т.ч.:

- услуга по публикации музейных предметов, коллекций;
- работа по формированию и учету Музейного фонда РФ;
- работа по хранению, изучению и обеспечению сохранности и безопасности Музейного фонда РФ;
- работа по проведению фестивалей, выставок, конкурсов, конференций;
- работа по реставрации и консервации.

<sup>6</sup> См. п.2 ст. 24 Федерального закона №7-ФЗ от 12.01.96 «О некоммерческих организациях»  
<sup>7</sup> См. п.4 ст. 24 Федерального закона №7-ФЗ от 12.01.96 «О некоммерческих организациях»

Необходимо включить в государственное задание и другие услуги, включенные в Ведомственный перечень государственных услуг (работ), оказываемых государственными учреждениями в сфере культуры, искусства, архивного дела, историко-культурного наследия<sup>8</sup>, а именно:

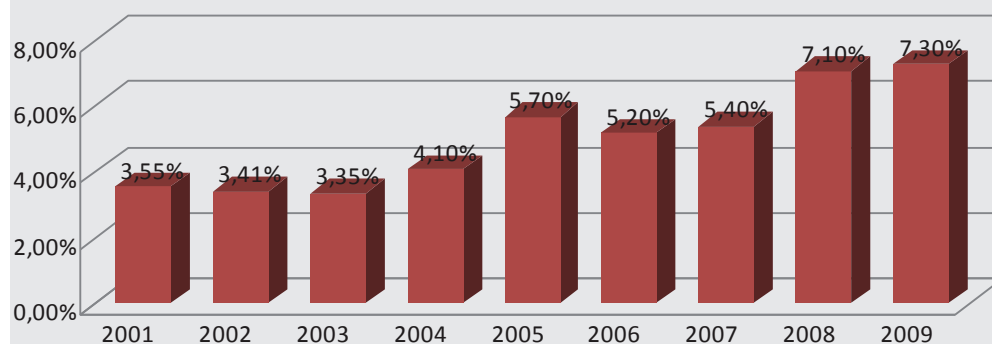
- услуга по осуществлению библиотечного, библиографического и информационного обслуживания. Услуга предоставляется не только библиотеками, но и организациями, имеющими библиотечный фонд. Музей имеет более 90 тыс. единиц книжного хранения, включая архив и фонд редкой книги;
- работа по формированию и учету фондов научной библиотеки;
- работа по обеспечению физического сохранения и безопасности фонда.

Платные услуги, не включенные в государственное задание, должны быть расширены за счет:

- организации деятельности творческих коллективов, студий, кружков, секций, любительских объединений;
- организации музейного магазина.

Об экономическом и социальном потенциале увеличения востребованности платных услуг говорит устойчивый рост спроса на культурные продукты в последние годы, который демонстрируют российские статистические данные. В России доля расходов на услуги культуры в 2009 году составила 3%<sup>9</sup>. В Москве спрос также растет и уже в 2009 году составил 7,3%, что почти в 2,5 раза превышает общероссийский показатель.

Доля услуг учреждений культуры в потребительских расходах домашних хозяйств, Москва, 2001–2009 гг.



<sup>8</sup> Приказ Минкультуры России от 15.12.2010 N 781 (ред. от 24.12.2012) «Об утверждении ведомственного перечня государственных услуг (работ), оказываемых (выполняемых) находящимися в ведении Министерства культуры Российской Федерации федеральными государственными учреждениями, в качестве основных видов деятельности»

<sup>9</sup> С 0,2% на платные услуги государственных учреждений (от общих расходов населения) в 1995 г. до 3% в 2009 г. Россия в цифрах. 2010 // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b10\\_11/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_11/Main.htm)

## 4.4. Кадровая политика

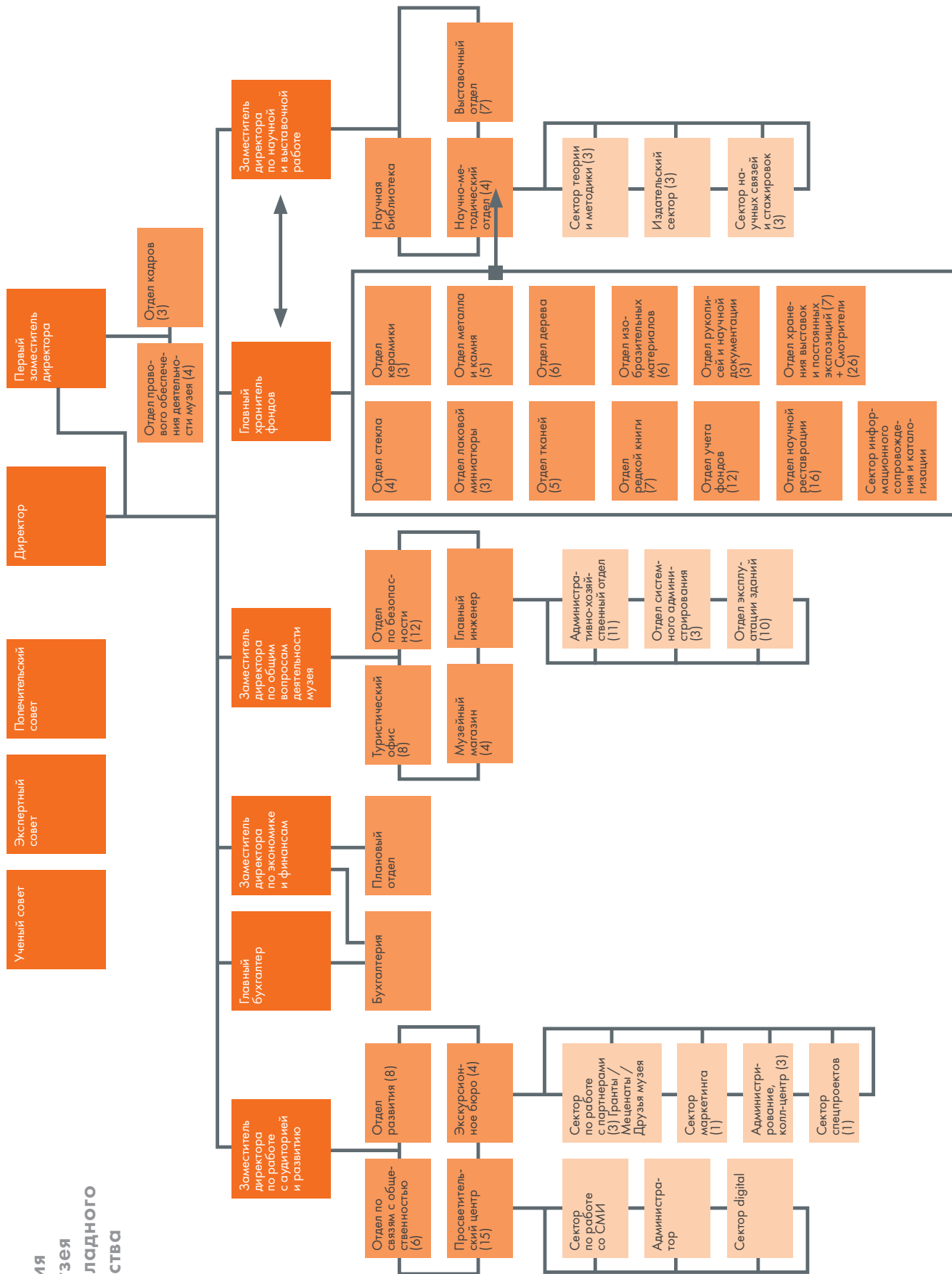
Время и интенсивность международного, российского и московского культурного контекста диктуют необходимость изменений функциональных обязанностей музейных работников. Практически больше невозможно заниматься только внутренней хранительской работой и не быть публичной фигурой. Кураторская деятельность требует от специалиста не только глубоких академических знаний, но и выраженной позиции в миссии музея.

В этом смысле Музею декоративного искусства необходимо пересмотреть свою организационную схему, систему управления и функциональные обязанности. Помимо недавно сформированного отдела развития, важно создать большое направление, которое будет иметь дело с маркетингом, проектами и привлечением средств.

В новой организационной структуре музея появляется новое большое направление, связанное с развитием аудиторий и новых направлений деятельности, способствующих укреплению как социальной, так и финансовой устойчивости. Кроме того, в музее начинают функционировать три совета, которые будут способствовать активизации трех разных векторов развития музея — научной деятельности, привлечения дополнительных средств, позиционирования музея как национального института. Новыми подразделениями являются музейный магазин, туристический офис, отдел по связям с общественностью (секторы: по работе со СМИ, внутренних коммуникаций, digital), отдел международных проектов, отдел научных проектов (секторы: комплектации, издательский, научных связей и стажировок).



# Концепция развития Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства





## 4.5. Признание музея

Признание музея необходимо обновить на трех уровнях — национальном, интернациональном и локальном. Это важная составляющая, без которой будет сложно сегодня формировать современный подход к научной и экспозиционной деятельности. Кроме того, комплектования фондов также требует зримого присутствия музея на картах коллекционеров.

### Национальный и международный уровень, взаимодействие с внешними партнерами

- Концепция новой постоянной экспозиции, определение основного нарратива и основного сообщения музея. Разработка программы для клуба друзей музея.
- Система партнерства с другими музеями посредством предоставления экспонатов, чтения лекций, установления профессиональных связей.
- Способствование развитию знаний посредством участия в тематических сетевых сообществах, организации семинаров и поддержки системы профессионального повышения квалификации.
- Разработка и участие в международных программах, выставках и культурных проектах (например, год Нидерландов в России и т.п.).
- Создание современного веб-сайта музея с онлайн-каталогом.

- Создание обучающих программ на базе виртуальной коллекции музея.

## Профессиональный уровень

- Предоставление доступа к онлайн-коллекции. Изучение и интенсивное описание фондов музея.
- Закупка предметов современного искусства, развитие исторических коллекций (графический дизайн).
- Разработка новых исследовательских тем: современная архитектура и урбанизм, дизайн (цифровой дизайн), экология предметной среды.
- Организация представительных академических конференций и приглашение международных специалистов.
- Участие в деятельности национальных и международных музейных ассоциаций специалистов (ИКОМ, Союз музеев России, АДИТ и т.д.).
- Организация совместной стипендиальной программы и программы обменов вместе с Museum of Victoria & Albert, Kunsthistorisches Museum, Vienna; MAK Vienna, Metropolitan Museum of Art, New York; Staatliche Kunstsammlungen, Dresden; Yale Center for British Art; York University, Smithsonian Institute (National Design Museum).
- Стимулирование участия музейных сотрудников в образовательных программах и академических семинарах по повышению квалификации.

## Городской уровень

- Развитие многоязычия (все на английском и русском языках) и создание путеводителей.
- Увеличения количества и повышения качества услуг для посетителей.
- Создание безбарьерной среды.
- Стимулирование создания комплексной системы бронирования визита в музей (место на парковке, обед в кафе, билет в музей).
- Создание цифровых приложений.
- Развитие присутствия в социальных сетях.





## 4.6. Продвижение музея

По своему статусу и положению, видам деятельности и специализации музей может претендовать на имидж лидера по проведению тематических выставок, научно-исследовательского или экспертного центра в области декоративного искусства.

Динамичные изменения, происходящие в музее, позволяют ему стать быстро узнаваемым, что способствует мобилизации большого количества специалистов и исследователей, желающих принять участие в этих изменениях, а также позволяют сформировать имидж в первую очередь музея-профессионала, который открыт изменениям на новом уровне. Наглядное использование новых технологий в традиционном музее — на сегодняшний день самый яркий продукт, который музей может предложить желаемой аудитории.

### Цели и задачи

- Сформировать имидж традиционного музея, открытого инновациям.
- Сделать профессиональное сообщество соучастником и главным «болельщиком» за позитивные перемены в музее.
- Привлечь постоянную лояльную аудиторию к процессам изменений в музее (к заседаниям, лекциям на тему развития музея, аналитическим докладам).



Помимо обычных для музея и Москвы публичных форматов (лекций, конференций, дискуссий) первыми шагами могут стать:

- открытая информация об изменениях в музее;
- привлечение лучших российских и международных специалистов к музейным переменам, публикации по итогам сотрудничества;
- возможность посмотреть на то, что происходит «за сценой»;
- проведение церемоний, учреждение своего приза;
- поощрение сотрудников в подготовке материалов в журналы, бюллетеней, электронных публикаций, выступлений;
- онлайн-трансляции лекций;
- текстовые материалы, распространяемые по почте и для посетителей (буклеты, каталоги, брошюры);
- веб-материалы, активность в интернете, взаимодействие с крупными онлайн-ресурсами;
- помощь в организации мероприятий на тему развития музея и продвижение бренда музея с помощью таких мероприятий;
- презентации проведенных исследований и обзоров, официальных документов, сравнительных исследований и справок о текущем положении дел;
- личные контакты с представителями СМИ: интервью, приемы, пресс-конференции и брифинги;

### Тактика и методы:

- ежемесячная рассылка информационных материалов, публикаций в СМИ, телевизионные трансляции о музее;
- участие сотрудников музея в событиях, устраиваемых другими институтами;
- участие в социальных сетях и конференциях;

### Типология СМИ, сотрудничающих с музеем:

- общественные СМИ;
- деловые СМИ;
- СМИ о культуре и искусстве;
- издания о дизайне и моде.

Научное знание музея и его стратегические исследовательские цели также должны оказаться в фокусе привлечения СМИ. Именно научная деятельность музея не будет парализована во время реконструкции и ремонтных работ и должна быть мобилизована в виде организации и участия в конференциях, проводимых как в музее, так и внешними институтами, увеличение количества публикаций.

К завершению ремонтных работ, когда музей будет готов к принятию большого количества посетителей и когда в выставочный план будет насыщен проектами, обладающими высоким PR-потенциалом, должна быть проведена большая программа активностей по расширению аудитории (2015–2020).

Помимо проведения рекламной и PR-кампании в СМИ, для привлечения посетителей и улучшения посещаемости музея стратегически важными являются:

- продажа электронного билета на сайте музея и внешних сервисах;
- реклама в транспорте, бортовых журналах;
- информация о музее и экспозициях в путеводителях на различных языках;
- присутствие электронного приложения «Музей» в iTunes, Google Play Market;
- информация о музее в ключевых точках сбора туристов, гостиницах, ресторанах, бесплатных и платных картах города;
- присутствие музея на уличной навигации (штендерах, стойках, знаке выхода из метро);
- афиши музея на афишных тумбах и сити-форматах;
- налаженные отношения с крупнейшими турагентствами Москвы и России, обеспечивающие регулярный трафик иностранных туристов;
- развитие экскурсионной деятельности (экскурсии на иностранных языках, аккредитация внешних гидов, современное оборудование, возможность проводить несколько экскурсий по коллекции одновременно), любой другой инфраструктуры (туалеты, касса, точка питания, музейный магазин, парковки для экскурсионных автобусов) и готовность принимать увеличивающийся поток посетителей;
- присутствие музея в групповых билетах MoscowPass (и/или других аналогичных сервисах).

Эффективными инструментами оценки работы с аудиторией являются опросы посетителей, анализ конкурентной среды, анализ посещаемости, анализ отзывов посетителей.

## Собственные интернет-ресурсы

### Веб-сайт

В 2013 году — новое доменное имя HYPERLINK [www.vmusei.ru](http://www.vmusei.ru) будет введено в использование вместе с запуском нового веб-сайта с помощью альянса с ныне используемым доменным именем [www.vmdpni.ru](http://www.vmdpni.ru). Обновленный сайт работает на русском и английском языке, оформлен в новом фирменном стиле и представляет собой открытый интернет-ресурс, представляющий музей в сети интернет.

Следующим шагом в 2014 году станет поисковая оптимизация сайта, направленная на поднятие позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей, что способствует эффективному привлечению к интернет-ресурсам музея целевой аудитории. Веб-сайт музея рассчитан как на офлайн-, так и на онлайн-аудиторию.

При взаимодействии с интернет-аудиторией музей конкурирует с более чем широким спектром сетевых ресурсов, поэтому его содержание должно быть интерактивным, доступным и представляющим музей на самом высоком уровне не только для потенциальных «реальных» посетителей музея, но и для его виртуальных посетителей, которые не могут посетить музей по каким-либо причинам.

Основными критериями являются:

- время, проведенное усредненным пользователем на сайте (как на главной странице, так и на страницах внутри сайта);
- заход на сайт пользователей из разных географических точек и пользователей разных возрастных категорий.

Для улучшения показателей по этим критериям помимо оптимизации сайта имеет особое значение удобство пользования, хороший дизайн, возможность интерактивного взаимодействия с содержанием и персонализация контента.

Также в течение 2014 года будут разработаны концепции по блокам интерактивного контента веб-сайта, нынешний сайт будет оптимизирован для работы с планшетами и другими устройствами на iOS и Android:

- онлайн-игры;
- приложения;
- интерактивные приложения для работы и знакомства с коллекцией;
- интерактивные приложения для персонализированной работы с сайтом — личным профайлом в социальных сетях;
- онлайн-каталоги, сопряженные с автоматизированной музейной информационной системой;
- просмотр содержания сайта в соответствии с интересами конкретного пользователя;
- сферические панорамы залов, обеспечивающие возможность виртуального визита в музей для посетителей, не имеющих возможности посетить его лично, а также желающих ознакомиться с экспозицией до визита. В панорамы встраиваются информационные блоки по шедеврам коллекции;
- выпускаются и публикуются в iTunes и Google Play Market приложения-путеводители по музею для различных аудиторий.

В 2015 году будет разработана стратегия продвижения музея в англоязычном интернет-пространстве, которая будет ориентирована на онлайн-посетителей музея и популяризацию ценностей музея через представление его коллекций в сети соответственно национальному статусу музея. Долгосрочная стратегия включает в себя разработку бренда в интернете (по стиливому решению соотносящегося с брендом музея, работающего на рунет), нового доменного имени и разработку новой страницы. Разработка англоязычного сайта и страниц на других языках запланирована на 2016 год. Наполнение контентом запланировано на 2017 год.

## Социальные сети

Социальные сети часто являются основным инструментом для взаимодействия с аудиторией, во многом более эффективным, чем рассылки или взаимодействие через традиционные СМИ.

Для эффективной работы с каналами доставки информации в 2013–2015 году предполагается пополнять социальные сети информацией в соответствии со следующим планом:

- Facebook — информация о событиях музея (выставках, лекциях и тд) 35%, коллекции 25%, видео 5%, вирусные публикации 25%, фотографии пользователей 10%);
- YouTube — ролики, лекции, видеоблог;
- Vimeo — креативные ролики, студенческие фильмы о музее, видеоблог, архив лекций;
- Вконтакте — информация о музее, о декоративном искусстве (10% события, 30% коллекции, 40% вирусная информация, 10% новости, 10% пользователи);
- Twitter — использование хэштэгов, «инсайдерская информация» с монтажа, цитаты знаменитостей;
- Foursquare — бонусы за чек-ины — отметки пользователями факта посещения музея.

Для привлечения большего интереса в 2013–2015 будут проводиться рекламные кампании в Интернете, направленные на

- привлечение интереса к музею;
- узнаваемость бренда музея;
- привлечение аудитории к страницам музея в социальных сетях.

Прогнозируемая суммарная численность охватываемой аудитории социальных сетей — 10–15 тысяч пользователей.

## Новые медиа

В 2013–2014 году будут разработаны универсальные модули для электронного каталога выставки и типового интерактивного приложения-путеводителя по музею/ выставке/ зданию, приложения можно будет бесплатно загрузить по музейной беспроводной сети Wi-Fi или через Интернет.

В 2014 году будет запущен видеоблог, рассказывающий в коротких познавательных роликах в формате «edutainment» о научной работе «в цехе». Проект предполагает взаимодействие с образовательными порталами и авторизацию собственного канала YouTube.

## Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Одним из важнейших направлений развития цифрового контента является интеграция прикладного программного обеспечения, предназначенного для автоматизации стратегий взаимодействия с посетителями, туристическими компаниями, друзьями музея, спонсорами, журналистами и другими категориями лиц, с которыми взаимодействует музей. В 2013 году будет запущена база CRM (ООО «Инфотех») для продажи билетов и карт друзей музея с синхронизацией с программным обеспечением бухгалтерии, что поможет оптимизировать отчетность и облегчить подсчет посещаемости. В 2014 году система будет оптимизирована для работы с ней сектора маркетинга (для опросов посетителей, маркетинговых исследований, усовершенствование интерфейса для сбора разного рода данных) и сектора по связям с общественностью (для ведения баз, организации рассылок по категориям пользователей).





## 4.7. Поддержка творческих индустрий и ремесел

Коллекционный ресурс музея и динамика развития творческих индустрий<sup>10</sup>, а также их новая волна интереса к собственной идентичности, традиционной культуре могут и должны соединиться в новой политике музея. Именно творческие индустрии могут дать толчок по формированию нового направления комплектования музея как в области новых материалов декоративного искусства, так и в современном искусстве, моде, дизайне, рекламе, медиа и архитектуре. Музей может сочетать свою обычную деятельность по сбору, комплектованию и консультированию художественных промыслов с коммуникацией в новом секторе экономики. Правильно выстроенная коммуникация и бизнес-модель могут быть весьма выгодны для обеих сторон.

<sup>10</sup> Креативные индустрии можно определить как предпринимательство в сфере культуры, культурные или творческие бизнесы. В этом смысле понятие «индустрии» обеспечивает данный сектор экономики смысловым и технологическим содержанием, определяя его как некое производство и реализацию определенного типа продукции. В современной научной литературе принято говорить о создании творческих или культурных продуктов. Можно утверждать, что креативные индустрии — это новый сектор экономики, занятый разработкой новых творческих продуктов, их производством и реализацией. Данный процесс является непрерывным, поэтому в развитых странах наиболее распространенной формой развития креативных бизнесов стал «кластер» // Агентство «Творческие индустрии», 2010 г.

# Механизмы реализации



5.



## 5.1. Научная деятельность

Воссоздание научно-исследовательского отдела музея приведет к активизации исследовательской деятельности, которая будет представлена следующими направлениями.

Основное направление деятельности музея связано с подготовкой к изданию каталога собрания. Тома каталога собрания музея должны включать в себя фонды музея по принципу фондообразования, т.е. каталог собрания художественного текстиля XIX—XX вв. архитектора А.В. Щусева, Каталог собрания тканей Н.Н. Соболева и т.д. Также следует разработать программу издания тематических каталогов, например «Резная кость в собрании Музея декоративного искусства» или «Русский стиль в собрании Музея декоративного искусства».

Работа над каталогом является обязательной для хранительского состава музея. В подготовке томов каталога могут участвовать сторонние специалисты, работающие в научно-исследовательских институтах и высших учебных заведениях или других музеях. Работа над каталогом станет одной из форм консолидации вокруг музея профильных специалистов по декоративному искусству. В рамках подготовки над музейным каталогом могут проводиться ежеквартальные музейные коллоквиумы, на которых сотрудники,



работающие над каталогом, а также приглашенные специалисты могут обсуждать проблемы, возникающие при систематизации материала, его интерпретации и атрибуции.

Для обеспечения работы над томами каталога собрания музея и тематическими каталогами должна быть создана каталогизационная комиссия, в которую должны войти руководители отделов и наиболее авторитетные специалисты, работающие в музее. Следует разработать положение о комиссии, призванной определять структуру каждого тома каталога, сроки его создания, а также необходимость пролонгации сроков работы.

Для стимулирования научной деятельности музея следует учредить периодическое издание, например, «Ежегодник музея декоративного искусства», где будут печататься материалы по истории Музея, его коллекций, описания новых поступлений, результаты локальных исследований, а также теоретические статьи. В издании должны публиковаться обзоры выставок декоративного искусства, состоявшихся не только в МДИ, но и в других музеях и галереях, а также обзоры проходивших в стране конференций по профилю музея. Создание такого периодического издания послужит консолидации вокруг музея и его изданий действующих специалистов.





Другой мерой, обеспечивающей активизацию научной деятельности музея, должны стать ежегодные тематические конференции, посвященные проблемам изучения декоративного искусства, а также отчетные конференции, на которых должны выступать сотрудники музея по темам, включенным в их план работы.

## **1. Совместные проекты с региональными музеями и другими учреждениями культуры**

Музей осуществляет с региональными музеями и другими учреждениями культуры выставочные, научно-исследовательские, реставрационные, издательские, экспедиционные и другие проекты на договорной основе, оказывая региональным музеям научно-методическую и практическую помощь в разработке научно-исследовательских и выставочных программ.

Музей широко привлекает специалистов региональных музеев к разработке и реализации исследовательских проектов, выполняемых музеем по программам Министерства культуры Российской Федерации, к формированию банков данных по ведущим центрам традиционных художественных производств.

Одной из важных форм взаимодействия с региональными музеями является организация совместных научных чтений, научных и научно-практических конференций по проблемам народного и декоративно-прикладного искусства.

## **2. Организация стажировок и консультаций для региональных музеев, учреждений культуры, учебных заведений**

Стажировки организуются на основе заявок региональных музеев по различным проблемам собирательской, хранительской, научно-учетной, экспозиционно-выставочной и популяризаторской деятельности, консервации и реставрации произведений декоративно-прикладного и народного искусства. Долговременные стажировки организуются как для групп специалистов, так и для отдельных сотрудников. Специалисты музея по указанным вопросам проводят разовые консультации специалистов региональных музеев.

## **3. Работа с центрами традиционных художественных ремесел, художниками и мастерами народных и художественных промыслов**

Музей систематически взаимодействует с предприятиями художественной промышленности, предприятиями народных художественных промыслов, отдельными художниками и мастерами народного искусства.

- Проведение выставок предприятий художественной промышленности и традиционных художественно-ремесленных центров, персональных выставок художников декоративно-прикладного искусства, мастеров народного искусства.

- Непосредственная работа с художественными центрами, предприятиями художественной промышленности и художественными промыслами. Музей предоставляет возможность проведения консультаций, в том числе индивидуальных, а также семинаров, курсов и т.д.
- Деятельность музея по разработке федеральных программ по сохранению и развитию традиционных художественных производств. Музей является базовой научно-методической организацией для разработки нормативных документов и комплексных федеральных программ по сохранению и развитию современных центров традиционных художественных производств. Музеем ведутся исследования современного состояния традиционных художественных производств с целью определения путей их сохранения и развития.

#### **4. Работа с коллективами и организациями в области художественно-ремесленной деятельности**

Музей взаимодействует с различными творческими коллективами, организациями, студиями, кружками и т.д., работающими в сфере традиционной художественно-ремесленной деятельности, и оказывает им консультативную помощь, организует выставки, встречи с ведущими мастерами традиционных художественных центров, мастер-классы, творческие конкурсы.

Музей широко взаимодействует с домами народного творчества в работе как с традиционными мастерами, так и с самодеятельными художниками, работающими в сфере художественно-предметной деятельности.

Музей оказывает научно-методическую помощь и проводит консультации для образовательных учреждений в области художественно-ремесленной деятельности.

#### **5. Организация научных чтений и конференций по проблемам истории и теории декоративно-прикладного и народного искусства**

Приоритетными направлениями в данной области деятельности музея являются:

- проведение ежегодных научных чтений памяти В. М. Василенко с последующим изданием материалов в научном сборнике;
- организация и проведение научно-практических конференций по актуальным проблемам современного декоративно-прикладного и народного искусства России.

## 6. Взаимодействие с профильными высшими и средними специальными учебными заведениями

Данная работа может осуществляться по следующим направлениям в следующих формах:

- разработка и чтение на базе экспозиции музея специальных курсов лекций по истории и теории декоративно-прикладного искусства, вещеведению и атрибуции произведений для студентов профильных учебных заведений;
- организация стажировок для преподавателей соответствующих специальностей;
- организация музейной практики для студентов педагогических, художественных и искусствоведческих специальностей;
- руководство дипломными работами студентов музееведческих и искусствоведческих специальностей по темам, связанным с профилем музея, рецензирование дипломных работ;
- организация стажировок для иностранных студентов по индивидуальным программам;
- реализация программы «Искусство и образование», определенной Концепцией выставочной деятельности для стимулирования творческой работы студентов и преподавателей художественных вузов Российской Федерации;
- организация и проведение студенческих научных конференций и конкурсов студенческих научных работ с последующей публикацией наиболее ценных в научном отношении исследований в музейных научных сборниках.

Все направления этой деятельности реализуются на основе долгосрочных программ и заключения договоров с учебными заведениями и другими организациями.

## 7. Создание научно-информационного центра на базе библиотеки, архива и фототеки музея

Научно-информационный центр ВМДПНИ (медиатека) представляется в будущем как многофункциональный информационно-просветительский центр, обеспечивающий информационные потребности в сфере декоративно-прикладного и народного искусства и в полной мере использующий новейшие технологии.

Информационный ресурс центра составляют:

- фонды отдела печатных источников (библиотека) ВМДПНИ;
- фонды библиотеки МНИ им. С.Т. Морозова;
- фонды отдела рукописей и научной документации ВМДПНИ (архив);
- фонды фототеки отдела изобразительных материалов ВМДПНИ.

## Организация научной деятельности музея

Для организации научной деятельности музея в его структуре должно быть создано подразделение (научно-методический отдел), которое должно заниматься подготовкой и проведением конференций, коллоквиумов, подготовкой и изданием научных сборников, а также координацией всей научной деятельности музея. Этот отдел может быть подчинен заместителю директора по научной работе музея. В составе отдела формируются секторы — теории и методики, научных проектов и издательский.

К научной части могут быть причислены так называемые освобожденные научные сотрудники, т.е. сотрудники музея, освобожденные от хранительской загрузки и осуществляющие исследовательскую и научно-организационную деятельность. Было бы полезным рассчитывать их нагрузку по нормам научно-исследовательских институтов Министерства культуры.

Необходимым компонентом деятельности музея является создание его ученого совета, который рассматривает подготовленные рукописи томов каталога, концепции выставок и постоянных экспозиций.

## Комплектование фондов

Создание полноценной экспозиции потребует ежегодных закупок для комплектования фондовых коллекций в соответствии с разработанной в музее научной концепцией комплектования, учитывающей пробелы в существующей коллекции и потребности экспозиции музея. Важной составляющей являются постоянные командировки и участие в экспедициях сотрудников музея.



Концепция развития  
Всероссийского музея  
декоративно-прикладного  
и народного искусства





## 5.2. Развитие спектра услуг

Создание инфраструктуры и работа с информацией должны быть выстроены таким образом, чтобы у музея, помимо уже существующего авторитета среди специалистов по истории искусства, появился имидж открытого и интересного культурного института, доступного и привлекательного места для семейного досуга, дружеских встреч и даже деловых переговоров. Расширение аудитории способствует:

- повышению эффективности расходования государственных средств;
- сохранению стоимости услуг для социально незащищенных групп;
- обеспечению доступа людям с ограниченными возможностями;
- повышению финансовой устойчивости и сокращению государственных издержек на содержание музея.

Важная роль в привлечении аудитории отводится новому открытому и бесплатному пространству в зоне первого этажа. Предполагается, что помимо основной экспозиции и активной программы временных выставок в музее будут постоянно оказывать следующие услуги:

- прогулки по московской усадебной и парковой архитектуре;
- посещение новой экспозиции (тематические, с куратором или индивидуально и т.п.);
- организация атмосферного городского пространства (в разное время года);
- создание бесплатной Wi-Fi-зоны;
- участие в городских акциях;
- музейное кафе;
- музейный магазин (качественный художественный салон и специализированный книжный);
- лекторий — публичные лекции и семинары по искусству и ремеслам, образовательные курсы для взрослых;
- публичные и эксклюзивные показы дизайнерских коллекций (ювелирные украшения, мода, декоративное искусство, дизайн, интерьеры);
- открытая библиотека-медиаотека;
- подростковый клуб — DA Teens;
- детский центр;
- клуб друзей музея.



Социальный и количественный состав основной аудитории не позволяет резко повысить внебюджетные доходы учреждения за счет увеличения средней стоимости услуг, адекватных рынку. Поэтому в связи с ростом издержек на осуществление услуг (в т.ч. в связи с тенденцией сокращения государственного обеспечения), развитием рынка (стоимость услуг в коммерческом секторе культуры растет в среднем на 10—15% в год), в связи с инфляционными издержками (не менее 10% в год), а главное в целях приведения стоимости платных услуг в соответствие со стоимостью аналогичной бюджетной услуги — планируется планомерное увеличение стоимости услуг на 10% ежегодно с сентября 2013 года. Финансовая стратегия повышения внебюджетных доходов строится на увеличении посещаемости минимум на 10% ежегодно. Кроме того, в финансовом плане заложено увеличение аудитории (посещаемости) на 30% в соответствии с увеличением экспозиционных площадей за счет планируемого возврата помещений, занимаемых ГМСИР (увеличение площадей на 30%), в 2014 году.

Концепция развития  
Всероссийского музея  
декоративно-прикладного  
и народного искусства







## 5.3. Постоянная ЭКСПОЗИЦИЯ И ВЫСТАВОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Основной проблемой и спецификой коллекции любого крупного музея является асимметричность, разнородность коллекции, которая является естественным результатом искусственного слияния отдельных коллекций. ВМДПНИ здесь не исключение.

Новая экспозиция музея предполагает демонстрацию не только богатства собрания, но и глубину его исследования и описания, она также должна стимулировать и содействовать получению важного культурного опыта и чувства причастности. Четкая организация и новый подход к информации в экспозиции должны способствовать усилению коммуникации.



## Постоянная экспозиция

Постоянная экспозиция нового музея декоративного искусства должна располагаться во всех залах отреставрированного комплекса усадьбы Остермана, включая главное здание, галерею, перекрытый внутренний двор и здание Совмина РСФСР.

Предполагается, что в новой экспозиции музея предмет будет рассматриваться сразу в нескольких контекстах — художественном, социально-историческом, технологическом.

## Метод экспонирования — совмещение разных принципов показа

1. Историко-культурный — развернутая картина развития стиля в историческом контексте эпохи. Здесь могут быть также использованы художественно-стилевой подход (история искусства) или социальная биография вещей (культурная антропология).
2. Типологический (например, вазы из собрания ВМДПНИ).
3. Коллекционный, как исторический аспект, так и ремесленно-производственный (мастерские, мануфактуры, заводы, материал, коллекционер).

Совмещение разных принципов дает возможность создавать многослойную экспозицию с чередованием разных ракурсов: помещение вещи в социокультурный и художественный контекст, а также соединение художественного, уникального, малотиражного и тиражированного производства. Реализация такого подхода предполагает оригинальный и гибкий экспозиционный сценарий.

Основная экспозиция демонстрирует не только образ стиля, но и динамику от декоративного искусства до художественной промышленности, механизмы распространения вкуса.

Предполагается, что посетитель может понять, в какой ситуации и как производился предмет (от технологии до истории стилей), в какой ситуации он появлялся в интерьере, как использовался, какое место занимает в ряду предметов той же функции, того же стиля, того же материала, включая особенности русского искусства в контексте европейского.



## 5.3.1. Структура экспозиции «Русское декоративное искусство: эпохи и стили»

### I. Классицизм: интерьерные комплексы. 1780—1820-е гг. Корпус А, 1-й этаж

Петровская и допетровская городская культура Москвы XVII—XVIII вв. Новое пространство экспозиции в наиболее старой части здания усадьбы, в которой сохранились своды рубежа XVII—XVIII вв. Здесь расположится материал о городской культуре Москвы XVII—XVIII вв., усадьбе Остермана и истории места, в котором находится музей.

В этой части рассматривается стилеобразующая функция прикладного искусства и его взаимосвязь с «ученым искусством» (архитектурой, ансамблем интерьера, скульптурой и живописью): мебель, фарфор, стекло, бронза, вышивка.

## II. Главное здание, корпус А, 2-й этаж

Предметы декоративного искусства как способ интерпретации культурных кодов разных эпох: образы, технология создания, история бытования.

- Историзм — широкий диапазон «исторических стилей-реконструкций». 1830—1890-е гг.

Раздел «Художественная промышленность России 1830—1890-е годы». Материалы (фото, реклама, каталоги и образцы изделий) Всероссийских промышленно-художественных выставок. Например, «Ремесленные выставки в Москве 1885, 1882 (ситцы ивановские, фарфор ИФЗ, вышивки фирмы А.А. Бети, изделия из металла и ювелирные украшения К. Ф.Верфеля, мебели мастерской Шмидта и др.)

Раздел, посвященный расцвету русской художественной промышленности как части мирового процесса. Участие во Всемирных художественно-промышленных выставках: от 1851г. (Лондон) до «Колумбовой выставки» в Чикаго в 1893 г., и выставке в Париже в начале XX века (ткани, фарфор ИФЗ, каслинские изделия и изделия знаменитых кустарных промыслов). Эта эпоха связана с именем подвижника и мецената С.Т. Морозова — создателя музея образцов — «Кустарного музея», коллекция которого передана ВМДПНИ в 1995 г.

- Эпоха модерна. Начало XX в., в том числе коллекционный показ керамики и предметов «неорусского стиля».
- Ар-деко. 1910—1920-е гг., в том числе предметы, созданные уже в советское время, но стилистически связанные с художественной традицией начала столетия. «Искусство вазоваяния — история стиля от рококо до ар-деко». Типологический показ ваз, выполненные из разных материалов.

## III. Корпус В (руинированный в настоящее время). «Художественные ремесла — часть традиционной культуры России»

- Традиционное крестьянское искусство: гончарство, роспись и резьба по дереву, ткачество, костюм.
- Городская низовая культура / художественная культура городского посада: лубок, роспись по металлу, лаковая миниатюра и икона, самовары, пряники и др.

#### IV. Здание Совмина РСФСР. Два этажа. «Декоративное искусство советской эпохи»

- 1917 — начало 1930-х. гг. Агитационное искусство. Конструктивизм. Производственное искусство и дизайн. Фарфор, керамика, костюм, ткани, дизайн предметов
- Вторая половина 1930-х — 1950-е гг. «Большой стиль» (советский, или сталинский ампир)  
Предметные комплексы. Тематическое искусство.
- Эпоха 1960-х: Оптимистический минимализм и поиски национальных истоков.  
Новый стиль в прикладном искусстве. Дизайн жилища и декоративное искусство. Развитие народных промыслов.
- 1970 — 1980-е гг. Официальное искусство и творческий андеграунд  
Республиканские и союзные выставки. Политика государственного патронажа (заказы министерства, НИИХП, РОСИЗО). Фестивали национальных искусств (Дагестан, Бурятия, Тува, Татарстан и др.). Авторское искусство. Индивидуальность художника в декоративном искусстве.

В отличие от предметов предыдущих эпох, советское декоративно-прикладное искусство и дизайн создавались не только с эстетическими, но и с политическими и идеологическими целями. Эта часть экспозиции сможет также ответить на вопрос, кто и какими эстетическими методами достигал этих политических и идеологических целей, а также каким образом государственный заказ (Министерство культуры, РосИЗО, НИИХП) влиял на искусство.

Работа с советской коллекцией даст возможность продолжить комплектование музея в двух направлениях: дизайн и современное декоративно-прикладное искусство.

#### V. Внутренний двор (с перекрытием)

Зона для экспериментального и современного декоративного искусства и дизайна.

#### VI. Главное здание, 3-й этаж.

Частично открытое хранение.

Отдельной частью экспозиции должно стать частично открытое хранение, где коллекции (дерево, металл) будут выставляться с использованием специального выставочного, дизайнерски осмысленного оборудования.



Экспозиция должна стимулировать посетителя самостоятельно создавать контекст, обращаясь к своему опыту и знаниям. Посетитель ближайшего будущего — человек с гаджетом, с помощью которого он сам регулирует количество и глубину получаемой информации. Экспозиция сразу должна планироваться как многоуровневая, что будет отражаться в дизайне и тексте.

Детский интерактивный уровень будет проявляться в специальном этикетаже и создании специальных тактильных зон с возможностью музейного показа для слепых и слабовидящих. Также предполагается создание отдельного аудиогuida или приложения для детей.

Интерактивные предметы и специальные устройства, создание рекреационных зон, коворкингов и сувенирных магазинов, в которых в открытом доступе лежат красивые и приятные на ощупь предметы (игрушки, сувениры, украшения, блокноты, каталоги и т.д.), позволяют горожанам, уставшим от городского ритма жизни, отдохнуть в музее, оказаться в игровом пространстве.

Тактильность позволяет лучше продемонстрировать логические взаимосвязи между искусством и реальностью, создает иллюзию причастности и участия в создании произведения, обеспечивает лучшее запоминание информации.

Новый принцип построения экспозиции сможет продемонстрировать не только предметную составляющую, преодолев традиционные приемы визуализации академических классификаций, но и социокультурный и художественный контекст. Главным является современное дизайнерское решение пространственной среды и выразительный отбор предметного ряда кураторами музея.

Важно использовать дизайн не в качестве варианта реконструкции стиля или эпохи, а как современную репрезентацию, применяя весь арсенал приемов и новых технических средств.





## 5.3.2. Выставочная политика: основные направления

Музей ВМДПНИ рассказывает о коммуникации между людьми посредством художественных предметов, о национальных особенностях художественной культуры в контексте российской истории. Новая экспозиция музея и новая выставочная политика будут стимулировать получение важного культурного опыта и чувства причастности. Помимо плановой выставочной деятельности музей планирует активно привлекать внешних кураторов, в том числе зарубежных.

Основными направлениями и циклами выставочной деятельности станут:

### **Путешествие по России: современная деревня и малые города**

Изучение современной ситуации с промыслами, в новых и старых центрах традиционных художественных ремесел, поиск интересных явлений в практике самодельного народного творчества.

Координация научных планов музея с планами научных и музейных институций, участие в экспедициях. Сбор новых видеоматериалов,

пополнение архива музея. Экспонирование новых артефактов и видеоматериалов из старых коллекций музея, связанных с изучаемым регионом.

Сочетание мобильных выставок из коллекции музея ДПНИ в российских регионах с созданием масштабного проекта представления «Карты традиционных культур России» (по аналогии с проектом ГТГ «Золотая карта России»).

### Социальная биография вещей

Аспекты бытования предметов материальной культуры. Как в разных культурных контекстах меняется семантика вещей и ее художественный образ.

Несколько примеров:

- «XX век. История чайника»;
- «Народная игрушка: от базара до музейной экспозиции»;
- «Кавказское оружие: от кабинета романтизма до подарка Сталину».

### Концептуальные междисциплинарные проекты, российские и международные

Например, выставка

- «Репрезентация любви: от народной прялки до авторской керамики».

Подобные выставки должны обязательно сопровождаться форумами, конференциями, семинарами, которые давали бы возможность исследователям не только представить свои результаты, но и обсудить их.

### Международные проекты: «Транскультурные параллели»

Проекты, выявляющие параллели, взаимовлияния и сходство в разных национальных традициях. Например,

- «Венгерская народная керамика и искусство Гжели XVII–XVIII вв.».

Проекты, реализующие принцип «iconoclash», предложенный Бруно Латуром, т.е. столкновение разных культурных традиций, развивающихся в пределах одной эпохи. Особенно интересна «встреча» традиционного творчества разных национальных культур, в XX веке оказавшихся в едином пространстве идеологии или политических режимов. Например, сделать проекты с малоизвестными для нашего зрителя странами и регионами — Латинской Америкой или Новой Зеландией.

### Арт-эксперимент

Сотрудничество с современными художниками и творческими индустриями, прежде всего работающими с традиционными народными искусствами.

### Детские выставки

Создание полномасштабного детского центра, который будет включать не только занятия, но и создание своих собственных выставок.





## 5.4. Цифровые технологии

Для эффективной работы с аудиторией музею необходимо использовать весь спектр инструментов в области digital-маркетинга, которые следует освоить к 2015 году. Первым шагом к этому станет построение долгосрочной стратегии, которая включит в себя улучшение эффективности работы собственных интернет-ресурсов, проведение медиа-кампаний по расширению аудитории этих ресурсов и по улучшению узнаваемости бренда музея, использование технологий вирусного маркетинга, а также медиа-технологий New-медиа для интерактивного взаимодействия посетителей с экспозицией.

При создании новой экспозиции Музея декоративного искусства следует учитывать стремительное развитие современных мультимедиа-ресурсов. В работу по развитию экспозиционного пространства музея необходимо включить ряд шагов по построению музейной информационно-познавательной среды:

- полноценная программа по оцифровке коллекции. Фото-, видео- и аудиофиксация предметов с ориентацией на современные и перспективные способы — 3D-видео, сферические панорамные фотоснимки с высоким разрешением;



- введение модуля веб-интерфейса при существующей системе «Музей» плюс и защищенного хранилища медиа-объектов, обеспечивающего надежное хранение, удобный поиск и отбор высококачественных изображений для издательских и полиграфических нужд, а также видео- и аудиороликов;
- постановка в музее учетно-хранительской, фондовой, исследовательской и реставрационной работы с использованием «Музея плюс» (или КАМИС) в качестве основного рабочего инструмента;
- поэтапный ввод информации о 100% предметов коллекции, включая научное описание, изображения, образцы звучания (аудио и/или видео), в первую очередь – предметы, которые будут выставляться в экспозиции;
- обеспечение связности музейной информационной системы с информационной системы Государственного реестра музейного фонда Российской Федерации;
- обеспечение связности музейной информационной системы с европейскими и мировыми информационными ресурсами в области культурного наследия и декоративного искусства, в том числе с библиотекой Europeana;
- сопряжение системы музея с мультимедийным оборудованием в экспозиции на уровне локальной вычислительной сети, выполненной по беспроводной технологии (защищенный Wi-Fi), обеспечивающей пропускную способность около 150 мбит/с;
- сопряжение с сайтом музея с возможностью импорта изображений и текстов;
- аннотируемый этикетаж в экспозиции делается мультимедийным и двуязычным (русский и английский) с возможностью добавления других языков (немецкого, французского, итальянского, китайского) с обязательной адаптацией под различные аудитории (школьники, студенты, специалисты и т.д.).

В качестве оборудования для мультимедийных этикеток могут использоваться планшетные компьютеры на операционной системе Android. Умеренные по стоимости, особенно в случае приобретения большой партии, не содержащие механических частей, оснащенные прочным стеклянным экраном с высококачественным изображением, достаточные по производительности, планшеты станут идеальным решением для музейных этикеток ближайшего будущего.

### Цифровые технологии в экспозиции

Основная функция мультимедиа в экспозиции Музея декоративного искусства — усиление эмоционального воздействия на посетителя, способствующее получению ярких, позитивных впечатлений о посещении музея. Не заменяя собой экспонаты и коллекцию, мультимедиа подчеркивает достоинства музейных предметов, акцентируя внимание посетителя на их деталях и особенностях, на контекстах и смыслах их бытования.

Основной проблемой создания концепции мультимедиа в экспозиции музея является наличие противоречий в ожиданиях различных

аудиторий. Аудитория старшего возраста ожидает, как правило, классических решений, включающих в себя сопровождение с аудиогидом, спокойное освещение, минимальную световую динамику и общую научно-просветительскую тональность в экспозиции. Аудитория младшего, юного и отчасти среднего возраста, чьи ожидания сформированы во многом экранной и клиповой культурой, стремительным внедрением в жизнь смартфонов, планшетных компьютеров и социальных сетей, ожидает яркого, захватывающего шоу, где посетитель с электронным гаджетом в руке является непосредственным его участником.

- Для разрешения этих противоречий в мультимедийном обеспечении экспозиции предусматриваются следующие решения:
- «Умный свет»: световое акцентирование предметов при пользовании посетителем интерактивной мультимедийной этикеткой: на предмете, выбранном посетителем, делается соответствующий световой акцент. Освещение витрин (общая и акцентная подсветка) делается с помощью светодиодных светильников теплого белого света, дающих максимально щадящее освещение с минимальным тепловыделением и комфортной для фотосъемки цветовой температурой. Особое внимание обращается на недопустимость смешивания освещения с помощью светильников различного типа (ламп накаливания и люминесцентных ламп с различной цветовой температурой).
- «Умный звук»: аудиосопровождение экспозиции выполняется с помощью современных цифровых интерактивных аудиогидов, таких как аудиогиды компании Dataton (Dataton Pickup) или аналогичных. Направив аудиогид на активную метку вблизи предмета или витрины, посетитель прослушивает на аудиогиде сопровождение, относящееся к данному экспонату. При этом активная метка способна запустить необходимое мультимедиа-сопровождение (проиграть видео, акцентировать свет на предмете).
- «Умный стол»: в дополнение к мультимедиа-этикеткам в экспозиции, на которых посетители смогут получать информацию об экспонатах, просматривать видео и прослушивать звук из направленных динамиков (система sound shower препятствует распространению звука за пределы зоны нахождения посетителя), в залах музея устанавливаются интерактивные столы, основанные на использовании сенсорных экранов с технологией Multitouch. Используя возможности стола, посетители могут более детально знакомиться с предметами, выставленными в экспозиции, а также просматривать изображения предметов, находящихся в фондах. Наиболее интересные предметы оцифровываются по технологии 3D в высоком качестве с возможностью для посетителя поворачивать изображение в любой плоскости, масштабировать его для того, чтобы можно было рассмотреть детали, а в случае, если внутреннее устройство экс-

поната также представляет интерес, увидеть его в деталях и/или в разрезе.

«Интерактивная детская площадка»: на детском уровне экспозиции соседствуют тактильный и мультимедийный подход. В частности, может быть установлен интерактивный стол, собранный из специализированных мониторов с технологией Multitouch. Приложения, работающие на столе, позволяют играть с изображениями предметов из фондов музея — виртуальные конструкторы, викторины, игры с костюмами, декором и т.д.

Элементы дополнительной реальности (augmented reality) присутствуют в экспозиции в следующем виде:

- виртуальные персонажи на смартфонах и планшетах посетителей;
- элементы видеомаппинга (проекция на предмет) позволят, например, «оживить» сценки, изображенные на предметах посуды или «поместить» сказочного персонажа внутрь вазы;
- проекция на сетку, помещенную перед экспонатом, позволит разыгрывать различные бытовые и исторические сценки, не нарушая сохранности предметов;
- виртуальные примерочные: использование мониторов с большой диагональю и сенсоров движения Kinect позволит посетителю «примерить» костюм или головной убор.

Все мультимедийное оборудование монтируется с учетом потребностей разных аудиторий: для детей и посетителей на инвалидных колясках мультимедиа-этикетки устанавливаются на комфортной для них высоте либо на подвижных крепежных элементах.

Использование цифровых технологий в музее имеет, помимо прочего, цель снизить нагрузку на экскурсоводов, рабочее время которых более эффективно используется для разработки новых программ для разных аудиторий и на различные темы. Услуга экскурсовода в музее из массовой становится — эксклюзивной. Для реализации проектов в области мультимедиа музей может установить стратегическое партнерство с одной из ведущих компаний в области презентационных технологий, предлагая себя как экспериментальную площадку для разработки и демонстрации новых решений в области цифровых и мультимедийных технологий.

Информационно-техническая инфраструктура при этом включает в себя дата-центр (собственный или арендуемые ресурсы у одного из надежных столичных операторов), обеспечивающий надежное хранение всего цифрового музейного контента, структурированную кабельную систему на основе использования оптоволокна, а также комплексы необходимых мероприятий по поддержанию работоспособности цифровой инфраструктуры музея (в том числе регулярное резервное копирование, защита от инцидентов, лицензирование и обновление программного обеспечения, поддержка в работоспособном состоянии серверов, рабочих станций, мультимедийного оборудования, аудиогидов и световых приборов).





## 5.5. Финансово-экономическая модель

Финансовая и экономическая модель строится с учетом концептуальных предложений по развитию музея, целей финансовой политики (см. раздел «Финансовая политика») статуса бюджетного учреждения, изменение типа которого не предполагается, анализа финансового состояния (ресурсной обеспеченности).

### Анализ финансового состояния (ресурсная обеспеченность, исходные данные)

Финансовый план составляется на основании данных: ПФХД на 2012 г. и 2013-2014 гг., с учетом реальных показателей за 2012 год, данных форм статистического отчета, данных о движении денежных средств по видам деятельности с учетом сезонности.

### 1. Краткая характеристика имущественного комплекса

- Площадь зданий: 12 181 м<sup>2</sup>, в т.ч.:

В соответствии с концепцией развития музея, увеличение объема и разнообразия услуг, расширение аудитории и увеличение посещаемости музея достижимы при наличии инвестиций для проведения реставрационных работ и введения в действие дополнительных площадей для осуществления полноценного функционирования музея как многофункционального культурного и музейного центра.



**Объем инвестиций на проведение реставрационных работ в 2013–2016 гг. составляет: 384,36 млн рублей, в т.ч. 17,62 млн руб. — разработка проектно-сметной документации**



Для завершения работ в 2012 году были выделены средства, переходящий на 2013 год остаток которых составляет 47,43 млн рублей, в т.ч. 15,47 млн рублей на разработку проектно-сметной документации

● Площадь, переданная ГМСИР

С целью создания единого многофункционального музейного пространства, посвященного исключительно истории народного художественного и прикладного творчества, а также задачам его актуализации в современном культурном и экономическом контексте и в соответствии с целями и задачами финансовой политики Музея (**см. раздел 4.3. Финансовая политика**) необходимо инициировать изъятие данных площадей у ГМСИР.

В составлении финансовой модели принимается, что возврат помещений музею произойдет в 2014 году.

● Площадь фондохранилища — 1883,1 м<sup>2</sup>

Для организации системы хранения и учета музейного фонда с использованием современного оборудования необходимо увеличение площади фондохранилища, которое может быть решено за счет введения в действие новых отреставрированных помещений.

В планах на реставрацию включены расходы на приспособление фондохранилища под современное использование в размере 126,37 млн рублей. Кроме того, в плане заложен запрос на выделение целевой субсидии в 2014–2015 гг. на закупку уникального оборудования для организации современной системы хранения

в размере 9 млн рублей.

Кроме того, планируется разработка дополнительного проекта на основе фундамента бомбоубежища по увеличению площадей хранения на 400 м<sup>2</sup>.

Экспозиционно-выставочные площади — 2706,6 м<sup>2</sup>

Планируется ежегодно не менее 35 выставок, в т.ч. 30 включенных в государственное задание, и 5 выставок, осуществленных за счет привлеченных средств в соответствии с Концепцией развития. Поэтому для осуществления услуг по публикации предметов, коллекций музейного фонда в соответствии с государственным заданием и концепцией развития музея необходимо расширение экспозиционно-выставочных площадей, которое планируется за счет изъятия 1300 м<sup>2</sup> у МСР в 2014 гг.

Кроме того, в плане заложен запрос на выделение целевой субсидии в 2014–2015 гг. на закупку уникального экспозиционного оборудования в размере 10 млн рублей.

● Помещения реставрационных мастерских — 560 м<sup>2</sup>

Уникальный профессиональный кадровый состав и опыт в проведении реставрационных работ, а также увеличение площади мастерских (~56 м<sup>2</sup>) позволят значительно ускорить темпы работ по реставрации музейного фонда и увеличить объем услуги по реставрации предметов/объектов. Планируется ежегодное увеличение объема предоставления услуги на 10%.

● Помещения технических служб — 587 м<sup>2</sup>

● Административные помещения и охрана — 410 м<sup>2</sup>

● Общая площадь территории — 2,072 га.

## 2. Финансовое обеспечение

### ● 1. Целевые поступления 2012

• Остаток субсидии на государственное задание 2012 г.: 27,92 млн рублей

• Целевая субсидия на разработку ПСД (выполнение проектирование реконструкции, переходящий остаток 2012) 15,47 млн рублей

• Целевая субсидия на проведение ремонтно-реставрационных работ (переходящий остаток с 2012 г.) — 31,95 млн рублей

### ● 2. Целевые поступления 2013–2017 гг.

• Субсидия на выполнение государственного задания 2013–2017 гг.

Увеличение финансового обеспечения государственного задания в 2014-2017 гг. (см. диаграмму «Объем финансового обеспечения государственного задания, 2012-2017») рассчитывается с учетом инфляционных ожиданий в размере 8%, а также за счет расширения перечня услуг/работ, включенных в государственное задание.



Предполагается введение в государственное задание услуги по библиотечному, библиографическому и информационному обслуживанию, т.к. музей обладает библиотечным фондом (более 90 тыс. единиц хранения) и для качественного выполнения просветительской функции введение подобной услуги является рациональным (см. раздел «Финансовая эффективность/ цели финансовой политики»).



### 3. Целевые поступления по федеральным целевым и инвестиционным программам

Для реализации миссии музея — «пробуждение интереса и развитие у посетителей вкуса к процессу познания, коммуникации с материальной культуры в России, трансляции через культуру исторической идентичности народов России» и в соответствии со стратегией развития музея необходимо выделение средств в рамках следующих федеральных целевых и инвестиционных программ:

- Обеспечение сохранности музейного фонда и развитие музеев: реставрация и консервация, пополнение коллекций;
- Участие в международном культурном процессе: проведение международных акций, направленных на пропаганду народного художественного творчества и диалога культур;
- Инвестиционная программа: приобретение уникального звуко-светотехнического, фондового и экспозиционного оборудования;
- Модернизация учреждений (проектирование и перенос основной экспозиции);
- Субсидия на обеспечение сохранности и актуализации библиотечных фондов;
- Общий предполагаемый в 2013–2017 гг. объем поступлений составит 124,84 млн рублей.



#### ● 4. Целевые поступления из внебюджетных источников

##### ● Пожертвования меценатов и доноров

В 2012 году объем пожертвований составил ~1,35 млн рублей. Финансовым планом предусмотрено увеличение поступлений по данной статье на 10% ежегодно, т.к. основная стратегия привлечения средств через пожертвования будет направлена на формирование и увеличение фонда целевого капитала (эндаумента).

##### ● Целевые поступления от эндаумента (целевой капитал)

Финансовая стратегия привлечения средств предполагает создание Фонда поддержки культурных инициатив музея с правом формирования целевого капитала в 2014 году с объемом 10 млн рублей. При средней доходности (консервативной) 12%, ежемесячные поступления составят порядка 100 тыс. рублей. Запланировано ежегодное увеличение целевого капитала на 5 млн рублей. К 2017 году целевой капитал составит 25 млн рублей, а доход, полученный музеем, — 8,2 млн рублей.



### 3. Внебюджетные поступления от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход:

Реализация концепции развития музея, в т.ч. расширение перечня оказываемых услуг, введение в действие музейного магазина, организация деятельности кафе при музее (на условиях инвестиционной аренды), работа, направленная на расширение аудитории и увеличение посещаемости, позволит увеличить поступления из внебюджетных источников за период 2012–2017 гг. почти в 2,3 раза.



При этом, основной объем поступлений (72% внебюджетных поступлений) будет обеспечиваться за счет оказания основных услуг музея на платной основе.



Объем поступлений средств от оказания платных услуг по иным видам деятельности музея за период 2013–2017 гг. увеличится в 2,26 раз без учета средств, полученных на условиях инвестиционной аренды в размере ~8,4 млн рублей (см. Диаграмма «Динамика поступлений внебюджетных средств от иных видов деятельности, млн рублей, 2013-2017» и диаграмма «Структура поступлений внебюджетных средств от иных видов деятельности, млн рублей 2013-2017 гг.»).



Обладая уникальной коллекцией и располагаясь в памятнике архитектуры, музей традиционно получает доход от коммерческого оборота прав на изображения, организации съемок в интерьерах и т.п. Это занимает не столь значительную долю в общих поступлениях музея, поэтому финансовым планом не предусмотрено ее увеличение. Косвенно коммерческое использование прав будет способствовать успешной деятельности музейного магазина. Введение в действие музейного магазина в перспективе позволит значительно увеличить объем поступлений до 5 млн рублей в год, и его доходность к 2016 г. составит 2 млн рублей (см. диаграмму «Структура движения средств в рамках деятельности музейного магазина» и концепцию магазина (приложение «Музейный магазин»).



Реализация крупных выставочных проектов и расширение аудитории музея позволит увеличить долю спонсорских поступлений не только за счет информационного и товарного спонсорства (например, при создании мультимедийного центра), но и за счет прямых спонсорских поступлений, которые оцениваются в размере 5% от выручки в рамках реализации массовых публичных мероприятий (выставки, праздники и т.п.).

## Использование внебюджетных доходов музея

В соответствии с целями музея, уставом и концепцией развития музея внебюджетные средства, помимо покрытия целевых расходов (гранты, эндаумент) и прямых расходов, связанных с осуществлением предпринимательской и иной деятельности, будут направляться на следующие статьи расходов.

- На формирование фонда для обеспечения повышения оплаты труда сотрудников (стимулирующие выплаты, премии) в размере 96,92 млн рублей за период 2013–2017 гг. Формирование такого фонда позволит увеличить расходы на персонал музея на 20% в 2013 году с дальнейшим ежегодным повышением на 15% и доведением показателя до 27,2% в 2017 году, без учета повышения оплаты труда в связи с инфляционными издержками и оплаты труда, связанного с непосредственным оказанием услуг. Это позволит музею быть более конкурентоспособным на кадровом рынке.
- На инвестирование в собственные крупные проекты (33,2 млн рублей), в т.ч.: расходы, связанные с реализацией проектов (17,4 млн рублей) и укрепление материально-технической базы музея (15,8 млн рублей).

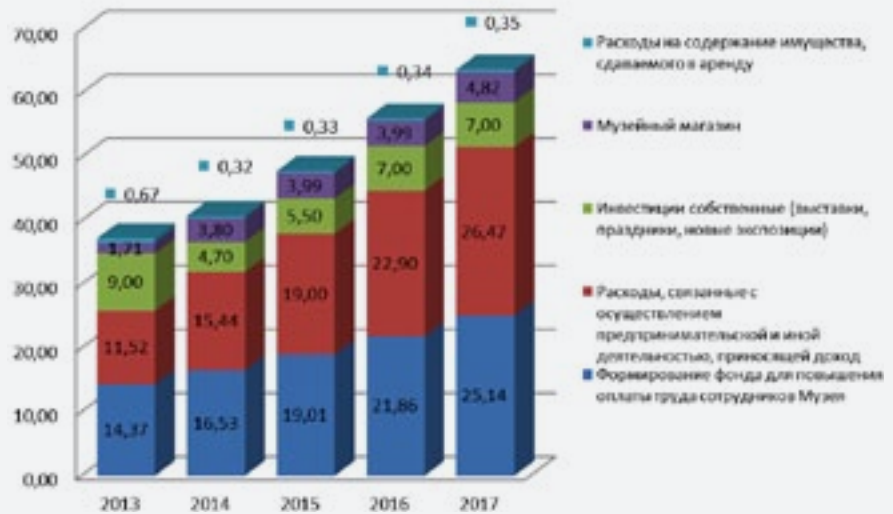


## Заключение

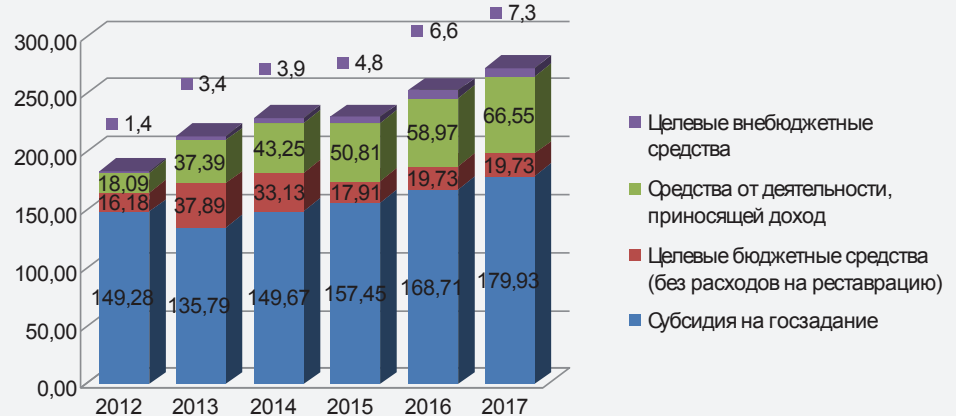
Таким образом, реализация стратегии развития музея изменит структуру консолидированного бюджета и снизит долю финансирования из бюджетных источников с 90% в 2012 г. до 73% в 2017 г., а объем внебюджетных поступлений увеличится с 10% до 27%, в том числе:

- с 9% до 24% увеличится доля внебюджетных средств за счет оказания платных услуг,
- с 1% до 3% увеличатся целевые поступления из внебюджетных источников.

Структура расходов внебюджетных средств Музея, млн. рублей, 2013-2017



Динамика изменения структуры консолидированного бюджета Музея, 2012-2017



Изменение структуры консолидированного бюджета Музея, %, 2013-2017





# Приложения



6.

# Приложение 6.1. План деятельности до 2017 г.

| Год  | Ремонт и строительство (реставрация)   | Музейный штат / Создание новых подразделений   | Экспозиция/ Выставки (кураторские)   | Праздники / События  | Научная деятельность/ Комплектование фондов  | Социальная активность и PR   | Цифровые технологии   |
|------|--|--|--|--|--|--|---|
| 2013 | <p>Принятие концепции в МК:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск кафетерия, магазина,</li> <li>• благоустройство двора</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание отдела развития</li> <li>2. Усиление сектора информационной политики</li> <li>3. Усиление сектора цифровых технологий (онлайн-присутствие музея, создание цифрового контента)</li> <li>4. Создание сектора маркетинга (качество услуг, аренда, работа с партнерами, меценатами)</li> <li>5. Формирование нового научно-исследовательского отдела (история и теория искусства, идеи новых выставок, издательская деятельность, стипендии, стажировки)</li> <li>6. Плановое изменение кадровой структуры</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 35 выставок (из них 6 с внешними кураторами)</li> <li>2. Обновление постоянной экспозиции</li> <li>3. Новые side-программы в рамках выставок и постоянной экспозиции</li> <li>4. Новая навигация для детей, взрослых и людей с разными интересами и возможностями главного дома.</li> <li>5. Разработка концепции и решение постоянной экспозиции.</li> <li>5. Привлечение специалистов-экспонаторов по работе с передвижными выставками.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фестиваль «Птица радость»</li> <li>• Московская биеннале современного искусства</li> <li>• Коллекционеры и коллекции</li> <li>• Фестиваль «Код эпохи»</li> <li>• 4 сезонных праздника</li> <li>• Около 20 событий в год, включая Ночь музеев, премию за поддержку народных промыслов, лекции, презентации, круглые столы</li> <li>• Фестиваль ландшафтного дизайна</li> <li>• Рождественская выставка</li> <li>• Участие во внешних событиях: Интермузей, Лады, Нонфикшн, ярмарки Seasons и мн.др.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование Ученого совета</li> <li>2. Создание совместных проектов с ведущими научными институтами.</li> <li>3. Создание серии постоянных научных семинаров (вебинаров)</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка новых программ для школьников</li> <li>• Городские экскурсии</li> <li>• Музыка</li> <li>• Путеводители для иностранцев</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцифровка коллекций (силами музея)</li> <li>• Создание каталогов выставок в виде приложений для мобильных устройств</li> <li>• Создание пилотного проекта навигации на QR-кодах</li> <li>• Обновление сайта</li> </ul>   |
| 2014 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектные работы по результатам конкурса</li> <li>• Начало работ в корпусе В</li> <li>• Ремонт реставрационного корпуса</li> <li>• Ремонт и реставрация бомбоубежища</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новая концепция деятельности просветительского центра</li> <li>• 6 изданий по кол-лекции лекции</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выставочный проект «Жизнь под знаком сердца и мольта» (советское искусство)</li> <li>• Создание серии передвижных выставок</li> <li>• 30 временных выставок (из них 10 с внешними кураторами)</li> </ul>  |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программы с университетами.</li> <li>2. Запускается программа стипендий и стажировок</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация программы для школ Москвы</li> <li>• Издание путеводителя и приложения для иностранцев</li> <li>• Формирование новой издательской программы</li> <li>• Серия внешних мероприятий, в том числе для людей с ограниченными возможностями</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцифровка и описание коллекций</li> <li>• Новый сайт с детским разделом и веб-модулем каталога</li> <li>• iPad/Android приложения</li> <li>• Разработка стратегий в области цифровых технологий для продвижения сайта, оптимизация сайта в русской и английской версиях, разработка промоприложений для популяризации в социальных сетях</li> <li>• iPad, Android: создание приложений-каталогов выставок</li> </ul> |

продолжение на следующей странице

| Год   | Ремонт и строительство (реставрация)   | Музейный штат / Создание новых подразделений                                    | Экспозиция/ Выставки (кураторские)   | Праздники / События   | Научная деятельность/ Комплектование фондов   | Социальная активность и PR  | Цифровые технологии  |
|---|--|---|--|---|---|---|--|
| <b>2015 — 130 лет Кустарного музея (коллекция Морозова)</b> |  |   |  |   |   |   |  |
| 2015  | Этап I реставрации корпусов В, F   | Большая часть сотрудников будет занята на упаковке, опили и перемещении фондов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Серия выставок, посвященных Кустарному музею</li> <li>Создание новой экспозиции Народного искусства. Корпус В.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционные события и праздники по плану 2014 года.</li> <li>Проведение международных мастер-классов и дискуссий.</li> <li>Музыкальная программа</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Программа стажировок</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Запуск нового образовательного центра и медиатеки</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оцифровка и описание коллекции</li> <li>Создание всероссийского электронного путевого журнала по гос. и частным коллекциям</li> <li>Создание каталогов выставок в виде приложений для мобильных устройств</li> </ul>  |
| <b>2016 — 35 лет музея ДПИ</b>                              |  |   |  |   |   |   |  |
| 2016  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Этап II реставрации корпусов А, С</li> <li>Ремонт корпуса D</li> <li>Масштабная реконструкция двора, включая парк.</li> </ul> | Большая часть сотрудников будет занята на упаковке, опили и перемещении фондов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Серия выставок про историю костюма и моды.</li> <li>Создание новой экспозиции</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организация программы по активному использованию внутренних дворов и курдонера</li> <li>Ландшафтный дизайн и временная архитектура</li> <li>Фестиваль поэтов и архитекторов (имени Тютчева и Остермана)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие программы стипендий и стажировок</li> <li>Издание первых научных трудов</li> <li>Открытие аспирантуры (совместно с МГУ и РГГУ)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Программа по созданию городского центра притяжения</li> <li>Работа с инвалидами</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оцифровка и описание коллекции</li> <li>Создание всероссийского электронного путевого журнала по гос. и частным коллекциям</li> <li>Представление онлайн-каталога</li> <li>Создание каталогов выставок в виде приложений для мобильных устройств</li> </ul> |
| 2017  | Этап III <ul style="list-style-type: none"> <li>Открытие корпусов А, В, С</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Привлечение публики в общественное пространство</li> <li>Открытие новой экспозиции</li> <li>Серия мероприятий</li> </ul>  | Международный конгресс по теме ДПИ (совместно с ICOM)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Городская программа</li> <li>Программа для подростков</li> <li>Программы для инвалидов</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Оцифровка и описание коллекции</li> <li>Создание каталогов выставок в виде приложений для мобильных устройств</li> </ul> |  |

При ремонтно-реставрационных работах используются следующие обозначения

A — основное здание усадьбы

B — руинированный флигель (слева)

C — правый флигель

D — Галерея

E — Пристройка 1950-х гг.

F — реставрационный корпус

# Приложение 6.2.1. Краткий бизнес-план развития музея, 2013—2017 гг.

| Виды деятельности / период   | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | Итого          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Поступления</b>   |               |               |               |               |               |                |
| <b>Бюджетное финансирование</b>  | 373,96        | 276,74        | 355,40        | 305,80        | 199,67        | 1511,56        |
| Выполнение государственного задания  | 163,71        | 149,67        | 157,45        | 168,71        | 179,93        | 819,48         |
| Целевые субсидии, не связанные с выполнением госзадания  | 16,2          | 37,9          | 33,1          | 17,9          | 19,7          | 124,84         |
| Целевые субсидии на проектирование и ремонтно-реставрационные работы   | 194,07        | 78,38         | 110,82        | 65,18         | 0,00          | 448,45         |
| Целевые субсидии на частичную реконструкцию в рамках адресных инвестиционных программ                        | 0,00          | 10,80         | 54,00         | 54,00         | 0,00          | 118,80         |
| <b>Внебюджетное целевое финансирование</b>   | 3,36          | 13,85         | 9,80          | 11,56         | 12,34         | 50,90          |
| Пожертвования на целевой капитал   | 0,00          | 10,00         | 5,00          | 5,00          | 5,00          | 25,00          |
| Доходы от целевого капитала (эндаумента)   | 0,00          | 1,00          | 1,80          | 2,40          | 3,00          | 8,20           |
| Пожертвования частных и юридических лиц на уставную деятельность   | 1,36          | 1,50          | 1,65          | 1,81          | 1,99          | 8,30           |
| Гранты (президентские, частные фонды)  | 2             | 1,35          | 1,35          | 2,35          | 2,35          | 9,4            |
| <b>Внебюджетное финансирование от деятельности, приносящей доход</b>   | 42,65         | 43,25         | 50,81         | 58,97         | 66,55         | 262,23         |
| Остаток 2012 г.  | 5,26          | 0             | 0             | 0             | 0             | 5,26           |
| Услуга по публикации музейных предметов, коллекций   | 9,48          | 12,24         | 15,54         | 18,81         | 22,15         | 78,23          |
| Работа по проведению фестивалей, выставок, конкурсов, конференций и иных программ                            | 7,72          | 11,05         | 11,56         | 15,14         | 15,58         | 61,05          |
| Работа по реставрации  | 1,70          | 1,87          | 2,06          | 2,26          | 2,45          | 10,34          |
| Работа по организации деятельности творческих коллективов, студий, кружков, секций, любительских объединений | 3,19          | 4,45          | 7,38          | 7,78          | 10,75         | 33,56          |
| Коммерческий оборот прав на ИС   | 0,48          | 0,53          | 0,58          | 0,64          | 0,70          | 2,93           |
| Магазин (комиссия)   | 0,84          | 2,77          | 3,05          | 3,35          | 3,69          | 13,70          |
| Магазин (собственная продукция)  | 0,25          | 1,25          | 1,35          | 1,35          | 1,40          | 5,60           |
| Аренда (2 кафе, 380 м <sup>2</sup> )   | 12,20         | 7,60          | 7,60          | 7,60          | 7,60          | 42,60          |
| Спонсорство  | 0,86          | 1,16          | 1,36          | 1,70          | 1,89          | 6,96           |
| Компенсация затрат по содержанию имущества, в т.ч.:  | 0,67          | 0,32          | 0,33          | 0,34          | 0,35          | 2,00           |
| <b>Итого поступления, в т.ч.:</b>  | <b>419,97</b> | <b>333,83</b> | <b>416,00</b> | <b>376,33</b> | <b>278,56</b> | <b>1824,69</b> |

продолжение на следующей странице



| Виды деятельности / период  | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | Итого          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Расходы</b>  |               |               |               |               |               |                |
| Расходы по целевым бюджетным средствам  | 373,96        | 276,74        | 355,40        | 305,80        | 199,67        | 1511,56        |
| Расходы по целевым внебюджетным средствам   | 3,36          | 13,85         | 9,80          | 11,56         | 12,34         | 50,90          |
| Расходы по деятельности, приносящей доход   | 39,50         | 42,82         | 49,96         | 58,32         | 66,11         | 256,72         |
| Расходы на повышение оплаты труда сотрудников (стимулирующие выплаты, премии)                               | 14,37         | 16,53         | 19,01         | 21,86         | 25,14         | 96,92          |
| Расходы на оплату труда сотрудников и привлеченных специалистов, занятых в оказании услуг, выполнении работ | 11,52         | 15,44         | 19,00         | 22,90         | 26,47         | 128,53         |
| Инвестиции собственные (выставки, праздники, новые экспозиции)  | 9,00          | 4,70          | 5,50          | 7,00          | 7,00          | 33,20          |
| Расходы по музейному магазину   | 1,71          | 3,80          | 3,99          | 3,99          | 4,82          | 14,30          |
| Расходы на содержание имущества, сдаваемого в аренду  | 0,67          | 0,32          | 0,33          | 0,34          | 0,35          | 1,66           |
| НДС (оценочно)  | 2,23          | 2,03          | 2,13          | 2,23          | 2,33          | 8,62           |
| <b>Итого расходы:</b>   | <b>416,82</b> | <b>333,40</b> | <b>415,15</b> | <b>375,68</b> | <b>278,12</b> | <b>1819,18</b> |
| <b>Поступления – расходы</b>  | <b>3,14</b>   | <b>0,43</b>   | <b>0,85</b>   | <b>0,65</b>   | <b>0,44</b>   | <b>5,51</b>    |
| Бюджет, в т.ч.:   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00           |
| Целевые внебюджетные средства:  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00           |
| Внебюджетные средства   | 3,14          | 0,43          | 0,85          | 0,65          | 0,44          | 5,51           |
| Налог на прибыль (оценочно)   | 0,63          | 0,09          | 0,17          | 0,13          | 0,09          | 1,10           |
| <b>Чистый доход/убыток</b>  | <b>2,51</b>   | <b>0,34</b>   | <b>0,68</b>   | <b>0,52</b>   | <b>0,35</b>   | <b>4,41</b>    |
| <b>Чистый доход/убыток нарастающим итогом</b>   | <b>2,51</b>   | <b>2,86</b>   | <b>3,53</b>   | <b>4,06</b>   | <b>4,41</b>   |                |

# Приложение 6.3.

## Фонд целевого капитала

### Краткая справочная информация

Помимо государственного финансирования, пожертвований и спонсорских вложений в мировой практике существует еще целый ряд инструментов, обеспечивающих финансовую устойчивость культурных институций. Одним из таких финансовых инструментов, обеспечивающих стабильность некоммерческих организаций, является «эндаумент» (англ. endowment). Эндаументы впервые возникли в США и использовались прежде всего для негосударственной поддержки образовательных учреждений. В российском законодательстве эндаумент обозначен как «целевой капитал». Целевой капитал — часть имущества некоммерческой организации, сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем в виде денежных средств или иного имущества, и переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации. При этом законодательство устанавливает правила, которые обеспечивают сохранность такого капитала, использование его по назначению и без прямого участия учредителя.

Эндаумент размещается в финансовых институтах — вкладывается в акции, ценные бумаги или недвижимость, так, чтобы организация культуры могла получать ежегодный доход в виде процентов, ренты или прибыли, не затрагивая тела основного капитала.

Эндаумент призван обеспечить:

- частичную независимость от разовых пожертвований и иных добровольных поступлений;
- формирование долговременного источника финансирования определенной некоммерческой деятельности;
- финансовую стабильность посредством получения гарантированного дохода.

В России создано около 30 эндаументов, доходы от которых не облагаются налогами и идут только на развитие опекаемого юридического лица. Большинство эндаументов созданы для развития вузов — МГИМО, Финансовой академии при Правительстве РФ, МФТИ, РЭШ, Московской школы управления «Сколково», СФУ, ЮФУ и др.

В области культуры первые эндаументы сформированы для Государственного музея изобразительных искусств им А. С. Пушкина, Московского дома актеров и Большого театра. Эндаументы имеют Русский музей, Эрмитаж и другие крупные музеи.

В общих чертах в российском правовом поле схема формирования эндаумента выглядит следующим образом. Некоммерческая организация формирует для себя целевой капитал (собирая пожертвования), является его собственником и единственным получателем дохода от него. Собранные через пожертвования средства направляются в управляющую компанию, которая доход от коммерческого оборота собранных средств направляет обратно собственнику. Последний расходует эти средства по определенной утвержденной схеме. Условием формирования является размер собранных средств и срок: 3 млн рублей должны быть собраны в течение 1 года. Минимальный срок формирования целевого капитала — 10 лет.

Эндаументы в законодательном пространстве России регулируются Федеральным законом № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Средняя доходность целевых капиталов в России колеблется от 7 до 35%, но в среднем составляют 13—15% годовых.

При такой доходности собранные средства в размере 10 млн рублей обеспечат ежегодное поступление в бюджет собственника 1,35 млн рублей в течение минимум 10 лет, которые могут быть использованы на ведение уставной деятельности или реинвестированы для пополнения целевого капитала. При этом по истечении 10 лет исходные 10 млн рублей возвращаются организации для осуществления уставной деятельности.

Основными направлениями деятельности фонда станут:

- поддержка творческих молодежных инициатив, направленных на актуализацию культурного наследия в сфере народного и прикладного творчества;
- поддержка людей, прежде всего пенсионного возраста, внесших заметный вклад в развитие и сохранение традиций народного и прикладного творчества.

# Приложение 6.4.

## Музейный магазин

### 1. Определение правовой модели музейного магазина как структурного подразделения<sup>1</sup>

Музейный магазин как структурное подразделение музея имеет ряд неоспоримых преимуществ. Это:

- возможность конвертировать социальную востребованность музея (как показатель — посещаемость) в финансовые ресурсы;
- возможность использовать прибыль исключительно по собственному усмотрению — на программы развития, поддержку персонала, покрытие текущих расходов и прочее;
- возможность полного влияния на ассортимент: продвижение коллекции музея и собственной деятельности;
- контроль качества и цен;
- возможность поддержки торговли офлайн через сайт музея и интернет-магазин;
- развитие сотрудничества с другими музеями, предложение им собственной площадки.

Однако при использовании данной модели существует и ряд недостатков:

- ограничения, накладываемые процедурами Федерального закона № 94-ФЗ от 21.07.2005 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»<sup>2</sup>;
- сложность удержания ценовых порогов в виду издержек на содержание имущества, которое используется в рамках деятельности магазина (особенно если не удастся включить часть из них в государственное задание);
- ограниченность в собственных средствах на обеспечение ассортимента магазина (разработку дизайна и производство сувениров), поддержку качества обслуживания, расходы на рекламу и прочие коммуникационные издержки.

<sup>1</sup> Большинство опрошенных Ассоциацией менеджеров культуры музеев имеют музейные магазины, которые являются структурными подразделениями музея.

<sup>2</sup> Согласно Закону 94-ФЗ, возникает ограничение по закупкам интересующих товаров (конкурсы, аукционы, котировки — иногда с непредсказуемым результатом). Кроме того, ограничение по выплатам аванса в размере не более 30% и задержками с расчетами, которые часто возникают из-за бюрократических процедур работы казначейства, провоцируют бизнес-структуры завышать цены на товары и услуги для компенсации негативных последствий работы с государственными заказчиками.



2. Определение концепции музейного магазина ДПИ и основных «хитов» коллекции, на которых будет основана вся фирменная продукция музея

Базовая гипотеза: музейный магазин — продолжение основной экспозиции музея, «дизайн из музея дизайна на память»

3. Выпуск сувенирной продукции музейного магазина — несколько линеек в разном дизайне

- Уникальная дизайнерская линейка с символикой и лого музея (основной типовой набор — сумка, ручка, планшет, футболка, упаковочный пакет и пр.).
- Брендированная линейка с использованием изображений из коллекции музея (фотонанесение, копирование и тиражирование — основные хиты из коллекции) на разных носителях. Основной акцент этой линейки может быть сделан на посуде и текстиле.
- Малотиражные вещи ручной работы (авторские художественные объекты, вписывающиеся в общую концепцию музейного магазина).
- Сувениры, представляющие символику страны/Москвы как местонахождения музея (не собственная линейка).
- Обязательный ассортимент магазина — полиграфические издания и продукция (каталоги, книги, исследования) музея.
- Все линейки должны учитывать все ценовые категории посетителей, основные целевые группы музея (см. концепцию). Средний чек: школьники (20—150 рублей), семьи и молодые профессионалы (от 500 до 1000 рублей), иностранцы, туристы (от 1500 рублей).
- Открытая выкладка с элементами витрин.

## Группы товаров

- Книги о ДПИ, дизайне, декоре, журналы о дизайне и моде;
- хиты-реплики (псевдореплики);
- искусство и ремесла (утилитарные предметы, интересные местным жителям);
- канцелярия (ручки, книжки, открытки, календари, ежедневники);
- посуда (стаканы, кружки, чашки, тарелки, подстаканники и подставки);
- украшения (обычно по мотивам старинных украшений или современного дизайна);
- текстиль (сумки, шарфы, галстуки, футболки, майки, платки);
- игры (домино, карты);
- детские товары (игры, ручки, открытки, пазлы, игры на развитие памяти, сладости);
- дизайнерские объекты;
- авторские работы, вписывающиеся в общую концепцию магазина.

## Ассортимент и наценка

- 30% — собственные линейки музея, наценка на такой продукт — от 20 до 100%;
- 20% — полиграфическая продукция музея (каталоги с выставок и пр.), продукция, на которую после проведения события делается большая скидка (наценка от 20 до 100%);
- 20% — это спецпродукт к каждой временной выставке музея (делается из бюджета выставки);
- 30% — это продукция, которая берется под реализацию менеджером магазина по тематическим направлениям, с которыми работает музей (детская, военная, научно-техническая и проч., концепции магазина, вещи ручной работы).



## Приложение 6.6. Историческая справка

Здание Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства представляет собой архитектурный ансамбль, сформировавшийся на протяжении XVIII—XX вв. Весь комплекс (включая пристройку конца 1940-х гг.) является памятником архитектуры федерального значения и охраняется государством.

В XVII—XVIII вв. участок, занимавший более 10 га по нечетной стороне Божедомского пер. (с 1941 г. — Делегатская ул.), принадлежал Стрешневым. Ансамбль усадьбы стал формироваться с сер. XVIII в. при Василии Ивановиче Стрешневе (1707—1782). Сложилась характерная для Москвы трехчастная композиция, где главный дом, стоящий в глубине участка и обращенный фасадом к переулку, и боковые флигели, развернутые перпендикулярно дому, сформировали парадный двор.

К 1786 г. при графе Иване Андреевиче Остермане (1725—1811) усадебные сооружения перестраиваются, оформляются их современные очертания. Сохраняя старую основу, планировка усадьбы приобрела регулярный характер с типичной для зрелого классицизма симметричной композицией со скругленным парадным двором. Главный дом превратился в трехэтажный

дворец, обращенный «покоем» к парку, и соединился с двухэтажными боковыми флигелями полуциркульными крытыми галереями-переходами. Имя архитектора здания неизвестно; вероятно, он принадлежал школе М.Ф. Казакова.

Важное место в структуре усадьбы занимал парк. Неизвестно, существовал ли он при Стрешневых и как закладывался И.А. Остерманом — на пустом месте или был развитием старого. Но одно можно сказать с уверенностью: его планировочная схема отражает стилевые черты русских усадебных парков последней трети XVIII в.

Парк при доме Остермана отличался отсутствием строгой симметрии при сохранении геометричности построения. Все три главные аллеи проходили в стороне от дворца — это не позволяло наблюдать за гуляющими из окон дома и придавало парку интимный характер. В перпендикулярном направлении к главным шли аллеи поменьше. Некоторые кончались у пруда (он не сохранился) — его берега были спрямлены и укреплены, а посередине располагался остров.

О парке осталось свидетельство англичанки Кэтрин Вильмот, неоднократно бывавшей у И.А. Остермана вместе с княгиней Е.Р. Дашковой. «В числе обширных парков при дворцах частных лиц, — писала Вильмот в 1806 г., — не менее 14 английских акров земли заняты парком в стиле Воксхолла при доме великого канцлера графа Остермана».

Относящееся к тому же времени описание Воксхолла может помочь хотя бы примерно реконструировать облик парка Остермана.

Vauxhall gardens, просуществовавший с 1661 по 1859 гг., состоял из трех широких аллей и нескольких меньших, пересекающихся друг с другом под прямыми углами. Владельцу поистине удалось создать иллюзию рая с широким диапазоном развлечений на любой вкус. «Готический» и «китайский» павильоны, «турецкий тент», «роща» с густыми посадками вязов и платанов, напоминавшая непроходимую лесную чащу, «обманки» с изображением руин и пейзажей, подсвеченные статуи, музыкальные павильоны — всё отвечало романтическому характеру популярного лондонского сада.

Это довольно общее описание Воксхолла можно перенести не только на парк Остермана, но и на большинство садов эпохи Романтизма. Важно здесь другое: Вильмот обратила внимание на специфическую русскую черту парка при доме Ивана Андреевича — его планировку, сохранившую элементы регулярности, что говорит, возможно, о его более раннем происхождении.

И.А. Остерман завещал усадьбу внучатому племяннику — А.И. Остерману-Толстому (1770—1857) с условием, чтобы «дом всегда оставался под названием Дома Графа Остермана и отнюдь сей дом никогда не продавать и не закладывать». Однако воля Остермана не была выполнена. Дворец, сильно пострадавший во время пожара 1812 г., был продан в 1834 г. Синоду. До 1918 г. здесь размещалась Московская духовная семинария, затем 3-й



Дом Советов, после Великой Отечественной войны — Совет Министров РСФСР, а с 1981 г. здание занимает Всероссийский музей декоративно-прикладного и народного искусства.

Усадебный комплекс со временем дополнился рядом сооружений.

Главный дом из П-образного постепенно превратился в замкнутое в плане каре (1842 г. — арх. А.Ф. Щедрин, 1872 г. — арх. П.Е. Баев). На территории хозяйственного двора в 1886 г. появилось двухэтажное здание семинарского общежития, примкнувшее к правому крылу Дома Остермана, а в конце 1940-х гг. к торцу общежития пристраивается трехэтажное здание Президиума Совета Министров РСФСР (арх. В.Г. Гельфрейх).

Архитектурные наслоения не изменили, впрочем, композиционного ядра усадьбы. Все новые здания не видны со стороны улицы.

Архитекторы отводили им заведомо подчиненную роль, оставляя первенство за усадебными сооружениями, не нарушая, а дополняя сложившийся ранее ансамбль.

Дом графа Остермана сегодня, к сожалению, существует отдельно от своей исторической части — парка. Реконструкция всей территории усадьбы и включение в охранную зону нынешнего детского парка помогут сохранить для потомков один из немногих уголков Москвы, еще не утративший дух старинной городской усадьбы.

**Авторский коллектив:**

Сотрудники музея при участии группы экспертов.  
В документе были использованы материалы  
Стратегической сессии по развитию ВМДПНИ  
и материалы исследований ООО «Экокультура».

**Руководитель:**

Е.В. Титова

**Особая благодарность:**

Ю. Авсенева, А. Артамонов, А. Багдонайте, А. Баталов,  
Н. Березницкой, С. Бобылеву, Г. Бурштейну, Е. Варушилиной,  
А. Вихровой, А. Волковой, Е. Гандрабура, А. Гилодо,  
Л. Глушков, Н. Гринберг, И. Гринько, Т. Дороговой,  
Г. Заславской, Т. Зеленцовой, С. Зуеву, О. Иевлевой,  
А. Кальгаеву, О. Карповой, Д. Кравчук, Н. Конрадовой,  
С. Кондратьевой, Н. Копелянской, Д. Леонтьеву,  
А. Лебедеву, Е. Лебедевой, М. Лошак, О. Малинковской,  
Е. Мельвиль, Д. Миловановой, О. Миловановой, А. Митюшиной,  
Д. Мордвинцеву, Т. Мурадовой К. Нарвойту, В. Определенову,  
Н. Палажченко, А. Подкидышеву, Е. Паутовой, Л. Пироговой,  
А. Писаревой, С. Пойдо, Т. Рыковой, Е. Рычковой, И. Сладковой,  
О. Сосниной, Е. Томашевской, А. Толстому, Н. Толстой,  
А. Трапковой, Е. Факировой, К. Филатовой, Е. Фокиной,  
М. Хёйсеру, М. Хрусталева, Е. Чечета, И. Чиркин,  
И. Шалугиной, А. Щербаковой  
Студии графического дизайна ABCdesign  
Творческому объединению «Десять»  
Творческой группе «Музейные решения»  
Фонду «Национальная художественная премия»  
Факультету управления социокультурными проектами МВШСЭН