

Министерство культуры Республики Карелия  
Бюджетное учреждение  
«Музей изобразительных искусств Республики Карелия»

**Концепция развития  
БУ «Музей изобразительных искусств  
Республики Карелия»  
на период 2023-2032 годы**

Авторы: Вавилова Н.И., Козловская Н.В.

Рецензент: Зайцева Г.А., доцент кафедры музеологии Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ), кандидат биологических наук, действительный член (академик) Академии Архитектурного наследия, член ИКОМ России

Материалы для концепции подготовлены: О.А. Лангужевой, С.П. Ларионовым, Л.А. Никифоровой, М.С. Коршаковой, Т.В. Салтыковой, И.Н. Латкиной, И.И., Шосс, А.Ф. Бутенко, М.Ф. Смирновой, Е.В. Играковой

Петрозаводск 2022

# Оглавление

Введение.....	2
Миссия музея.....	7
Цели и задачи музея по реализации Концепции.....	7
Развитие основных направлений деятельности.....	9
Фондовая деятельность.....	9
Экспозиционная деятельность.....	10
Выставочная деятельность.....	11
Научно-методическая деятельность.....	12
Библиотечная и архивная деятельность.....	13
Работа с посетителями.....	10
Проектная деятельность.....	15
Музей и туризм.....	16
Информационная деятельность.....	17
Международная деятельность.....	17
Модернизация управления и кадровая политика.....	18
Финансово-экономическая деятельность.....	19
Материально-техническая база.....	22
Механизмы реализации Концепции развития музея.....	23
Этапы и сроки реализации Концепции.....	23
Ожидаемые результаты.....	23

## Введение

Концепция бюджетного учреждения «Музей изобразительных искусств Республики Карелия» на период 2023 - 2032 годы разработана в связи с завершением действия Концепции развития на период 2013-2022 годы. Целью разработки концепции является - формирование видения будущего бюджетного учреждения «Музей изобразительных искусств Республики Карелия» и определение ключевых направлений его развития.

Концепция основывается на принципах государственной культурной политики, определяемой нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Карелия. Наиболее эффективным инструментом корректировки деятельности музея является Концепция, в которой анализируется творческий потенциал, определяются проблемы, обозначаются принципы работы и задачи, формируется перспективная деятельность музея.

Реализация Концепции развития Бюджетного учреждения «Музей изобразительных искусств Республики Карелия» на 2013-2022 годы обеспечила достижение определенных результатов, которые приведены в аналитической части документа в Приложении №1. Документ включает в себя главные направления деятельности музея, анализирует тенденции, фиксирует результаты и выявляет проблемы. Итоги деятельности музея за прошедшие десять лет позволяют сделать вывод, что сегодня музей - это современный культурно-образовательный и просветительский центр с хорошей материально-технической базой, использующий новые музейные технологии, с широким спектром образовательных, просветительских, культурно-досуговых программ, с доступными фондовыми коллекциями; активной проектной деятельностью, растущим участием партнёров в реализации музейных акций и мероприятий.

Новая Концепция ориентирована на следующий десятилетний период, что является оптимальным сроком для долгосрочного планирования и определения новых тенденций в музейном деле. Для создания Концепции развития музея на 2023-2032 годы в феврале 2022 года была проведена стратегическая сессия по выработке рекомендаций по написанию концепции с привлечением федеральных экспертов и финансовой поддержке благотворительного фонда В. Потанина

В процессе учебы были проанализированы тренды будущего, международный, российский и региональный контексты, а также тренд на устойчивость. Были сформулированы миссия и ценности музея, выделены основные задачи, определены приоритеты.

### **При написании Концепции были учтены тренды будущего**

Мир стремительно меняется, это проявляется во всех сферах от климата до каналов коммуникаций. Музеи, как социальные институты и институты памяти не могут не отражать через свою деятельность текущие изменения. **В последнее время выявляется ряд международных трендов:**

- Изменение поведенческих реакций целевой аудитории приводит к новым форматам музейной деятельности по работе с посетителями. Мир с большим

информационным потоком, высокими ритмами делает человека перманентно "уставшим". Этот человек становится клиентом с определенными потребностями. Он хочет сменить картину мира и найти источники энергии. Поиск ресурсов для устранения последствий выгорания.

- Тренд на динамично меняющуюся внешнюю среду, рынок, поведение акторов, формы и форматы взаимодействия.
- Управлять можно только тем, что измеряешь: появились исследования в области маркетинга, PR, социологии, которые помогают понять правила игры на рынке коммуникаций, партнерства и спонсорства, и сделать прогнозы.
- ESG - повестка. ESG - «экология, социальная политика и корпоративное управление». В широком смысле это устойчивое развитие коммерческой деятельности, которое строится на следующих принципах: ответственное отношение к окружающей среде (англ., E — environment); высокая социальная ответственность (англ., S — social); высокое качество корпоративного управления (англ., G — governance). Музей взаимодействует и реализует партнерские проекты, участвует в грантовых программах корпораций, учитывая их приоритеты.
- Цифровизация – не менее 50% проектов реализуются в цифровом формате. Новый мир - гибридный мир. Формат присутствия объединен с виртуальным (виртуальный опыт как самостоятельный, а не дополнительный).
- Короткая память на события (лучше 365 событий, чем одно в год). Главная ценность – репутация, лояльность, доверие, здоровье бренда.
- Потребность в героях. Только за 2020 год рынок маркетинга влияния вырос в среднем на 63,6%. Это форма маркетинга, включающая рекомендации со стороны лидеров мнений.
- Женское лидерство во всех сферах жизни (наука, спорт, бизнес).
- Обучение через развлечение. В условиях переизбытка информации и многозадачности, люди готовы получить новую информацию в легких, доступных интерактивных форматах. Это экономит время. Рост игровой индустрии (для всех сегментов аудитории).
- Цифровизация культуры (музеи, музыка, выставки и т.д.).
- Стремление к оптимизму и удовольствиям после обреченности и уныния, от беспокойства - к внутренней свободе. Этот тренд связан прежде всего с пандемией, множеством ограничений и страхов, с которыми люди столкнулись.
- Поиск идентичности (локальная идентичность).

Были изучены следующие документы: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года, Стратегия развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030, Стратегия социально-экономического развития Республики Карелия до 2030 года.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года ведущая роль в формировании человеческого капитала, создающего экономику знаний, отводится сфере культуры, что предполагает переход к качественно новому развитию музейного дела.

Поддержка культуры является одним из приоритетных направлений социально-экономического развития России. **Прогноз развития сферы культуры до 2030 года предполагает:**

- Создание необходимых условий для устойчивого развития сферы культуры, направленных на обеспечение максимальной доступности для граждан России культурных благ и образования в сфере культуры и искусства
- Сохранение культурного наследия России
- Повышение качества и разнообразия услуг, предоставляемых в сфере культуры
- Совершенствование организационных, экономических и правовых механизмов сферы культуры

**Приоритетные государственные федеральные проекты, среди них:**

1. Культура (цифровая культура, культурная среда, творческие люди)
2. Образование (социальная активность, молодые профессионалы, новые возможности для каждого, современные родители)
3. Наука (создание научных центров мирового уровня, создание передовой исследовательской инфраструктуры, создание научно-образовательных центров в кооперации с бизнесом)
4. Цифровая экономика (информационная инфраструктура, информационная безопасность, цифровые технологии)
5. Экология (чистая страна, сохранение лесов)
6. Демография (содействие занятости женщин после рождения ребенка, активное старшее поколение, укрепление общественного здоровья (в т.ч. психического), арт-терапия)

**Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года основными целями государственной культурной политики определяет:**

- формирование гармонично развитой личности
- укрепление единства российского общества посредством приоритетного культурного и гуманитарного развития
- укрепление гражданской идентичности
- создание условий для воспитания граждан
- сохранение исторического и культурного наследия и его использование для воспитания и образования
- передача от поколения к поколению традиционных для российского общества ценностей, норм, традиций и обычаев
- создание условий для реализации каждым человеком его творческого потенциала
- обеспечение гражданам доступа к знаниям, информации и культурным ценностям

**Реализация задач и основных направлений государственной культурной политики планируется в следующих областях:**

- культурное наследие народов Российской Федерации
- осуществление всех видов культурной деятельности и развитие связанных с ними индустрий

- гуманитарные науки
- русский язык, языки народов Российской Федерации и отечественная литература
- расширение и поддержка международных культурных и гуманитарных связей
- воспитание
- просвещение
- детское и молодежное движение
- формирование информационной среды, благоприятной для становления личности

**Реализация Национального проекта "Культура" на период до 2024 года включает в себя:**

- Обеспечение качественно нового уровня развития инфраструктуры культуры («Культурная среда»)
- Создание условий для реализации творческого потенциала нации («Творческие люди»)
- Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры («Цифровая культура»)

В соответствии с Федеральным законом № 54-ФЗ "О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации" целями создания музеев являются:

- хранение, выявление, собирание, изучение, публикация музейных предметов и музейных коллекций,
- осуществление просветительной, образовательной и научной деятельности

**Стратегия развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года**, разработанная и утвержденная Союзом музеев России, выделяет основные направления развития деятельности музеев:

- сохранение единого культурного пространства как фактора национальной безопасности и территориальной целостности России
- нормативно-правовое закрепление особенностей организационно-правового статуса музеев в Российской Федерации
- сохранение и развитие музейной сети Российской Федерации как основы единого культурного пространства страны
- пополнение музейных собраний, эффективное музейное документирование современного исторического процесса
- изучение музейных предметов, научно-исследовательская деятельность, соответствующая тематике музея, научно-исследовательские и конструкторские разработки для обеспечения музейной деятельности
- научная реставрация и консервация музейных предметов, охрана, сохранение, реставрация объектов культурного наследия и историко-культурных территорий, входящих в состав музеев и музеев-заповедников
- создание современной материально-технической и технологической базы музеев в Российской Федерации

- развитие экспозиционной, выставочной, образовательной и просветительской деятельности музеев в формах, позволяющих служить базой формирования исторической памяти общества и личности
- дальнейшая интеграция музеев Российской Федерации в мировое культурное пространство, как его неотрывной и самостоятельной части, укрепление международных связей и престижа российских музеев, популяризация культурного наследия страны за рубежом

Стратегия социально-экономического развития Республики Карелия до 2030 года определяет миссию, приоритетные направления, стратегические цели, основные задачи и ключевые мероприятия долгосрочного развития региона. Реализация Стратегии осуществляется путем разработки плана мероприятий, а положения Стратегии детализируются в региональных государственных программах. Миссия стратегии - рост подлинного благополучия граждан в Республике Карелия, создание возможностей для самореализации жителей путем опережающего по сравнению с другими регионами России роста числа новых рабочих мест, повышения уровня и качества жизни, обеспечения доступа к социальным и культурным благам.

**Актуальными для музея, исходя из Стратегии, станут следующие направления:**

- Переподготовка и повышение квалификации персонала в сфере культуры
- Развитие образования в сфере искусства и потенциала культурной среды
- Разработка концепции развития музейного дела в Республике Карелия.
- Оцифровка музейных архивов, информатизация, внедрение современных технологий, публикация контента в информационно-телекоммуникационной сети Интернет
- Реализация сетевых музейных проектов
- Разработка программ для людей с ментально-психологическими проблемами
- Развитие фестивального движения
- Развитие культурно-познавательного туризма
- Участие в разработке и осуществление актуальных и социально-значимых проектах:
  - В оказании помощи в самореализации молодежи (стажировки, сотрудничество, участие в новых проектах);
  - В повышении доступности (культуры, образования, социальных услуг) – пример: передвижной музей;
- Межсекторальные проекты (объединение усилий крупного и малого бизнеса, власти, общества, сферы образования и культурного сектора).
- Проекты, которые создают новые рабочие места (под проекты - фестивали, конференции, цифровое – продвижение, сувениры).
- Проекты, которые расширяют позитивное присутствие Республики Карелия в федеральной информационной повестке.
- Проекты, которые развивают межрегиональное и международное сотрудничество

- Проекты, которые повышают качество городской среды (музей выходит в город) – внешние экспозиции в парках, на площадях.

Формируя Концепцию необходимо учитывать тренд на устойчивость. Устойчивое развитие - это комплекс мер, нацеленных на удовлетворение текущих потребностей человека при сохранении окружающей среды и ресурсов, то есть без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Исходя из этого, современное понимание места музея в обществе требует поиска инновационных подходов к его деятельности, использование новых методов и средств, широкую информатизацию основных направлений музейной работы.

## **Миссия музея**

Миссия музея — собирать, сохранять, исследовать, популяризировать российское, карельское, зарубежное изобразительное искусство, сохранять уникальный культурный код региона, улучшать качество жизни людей через взаимодействие с искусством.

### **В соответствии с Миссией музей ставит перед собой следующие цели:**

- Укрепление бренда музея на региональном, российском и международном уровнях
- Пополнение и сохранение и изучение музейного собрания.
- Совершенствование выставочной деятельности и деятельности по работе с посетителями
- Укрепление материально-технической базы
- Цифровизация музейной деятельности

### **Для достижения целей музей планирует решить следующие задачи:**

1. Продолжить планомерную работу по научному комплектованию, учету и хранению музейных коллекций с учетом приоритетных направлений комплектования
2. Развивать музей, как многогранное учреждение нового типа (онлайн и офлайн присутствие), которое реагирует на вызовы и опирается на сильные стороны своего опыта
3. Работать по принципу клиентоцентричности
4. Сделать музей любимым местом отдыха и неформального образования для населения, музей как "третье место"
5. Развивать и совершенствовать музейную инфраструктуру, продукты и услуги согласно принципам устойчивого развития
6. Сделать каждое мероприятие в музее событием в культурной жизни Петрозаводска, Республики Карелия, страны
7. Развивать музей в цифровом пространстве, используя новые технологии для раскрытия потенциала подлинников, вовлекая посетителей в диалог и расширяя коммуникативные возможности в социальных медиа
8. Расширять круг партнеров. "Быть не лучше других", а "быть лучше себя сейчас", расти самому в партнерстве с другими
9. Распределить и увеличить частные и коммерческие источники финансирования



10. Внедрить в управленческие бизнес-процессы цифровые инструменты, проведение социологических исследований, опросов, принимать управленческие решения на основе "больших данных"
11. Выстраивать эффективное взаимодействие между отделами
12. Укреплять корпоративную культуру. Донесение миссии музея до всех сотрудников, внедрение ритуалов и традиций (создание площадки для неформального общения сотрудников, для обмена опытом и выработки предложений по совершенствованию деятельности музея), соблюдение преемственности, накопление и передача существующего опыта, внедрение наставничества и инструментов нефинансовой мотивации и поощрения.
13. Развивать каналы внешних коммуникаций. Обновление существующих каналов внешних коммуникаций в соответствии с существующими потребностями (актуальность сайта музея и его функционала), развитие новых каналов для привлечения и коммуникации с клиентами (социальные сети, использование рекламных площадок в городе, публикации о музее в СМИ, укрепление бренда на региональном, федеральном и международном уровне).
14. Создавать возможности для привлечения дополнительных источников финансирования (спонсорства, выстраивания партнерских отношений и привлечения пожертвований). Создание инфраструктуры для приема рекуррентных пожертвований, подготовка коммерческих предложений для разных групп потенциальных партнеров, развитие программы "Усынови картину", пересмотр и модернизация программы "Друзья музея", Общественного совета, использование инструментов краудфандинга, рассмотрение возможности создания эндаумента.
15. Организовать цифровизацию в двух направлениях: внутренняя и внешняя. Внедрить в управленческие бизнес-процессы цифровые инструменты (электронный журнал записи, система учета клиентов (CRM), и т.д.), для клиентов новые цифровые продукты (онлайн курсы, лекции, мастер-классы, виртуальные выставки и т.д.), онлайн продажи сувениров, билетов.

# Развитие основных направлений деятельности

## Фондовая деятельность

Основной целью развития фондовой деятельности является поддержание статуса Музея изобразительных искусств РК как классического художественного музея, собирающего, изучающего и представляющего общественности памятники художественного наследия от древности до наших дней, с учетом уникальности регионального искусства Республики Карелия.

Комплектование фондовых коллекций — одно из основных направлений музейной деятельности, процесс выявления и сбора предметов музейного значения, приобретающих в фондах статус музейных предметов. Комплектование осуществляется в соответствии с профилем и Концепцией научного комплектования фондов музея на период до 2026 года. Работа по комплектованию проводится под руководством ЭФЗК (Экспертно-фондово-закупочная комиссия).

### При комплектовании фондов необходимо:

- глубокое изучение художественных процессов в изобразительном искусстве с учетом современных требований – необходимое условие для решения вопросов приобретения конкретных произведений;
- соблюдение критериев объективности в оценке художественного достоинства произведений различных направлений, стилей;
- всестороннее изучение музейных предметов, системность в работе;
- использование различных форм комплектования (поисковая работа по всем разделам фондов, прием даров, систематическая работа с художниками и частными владельцами, спонсорами, приобретения);
- выработка критериев отбора произведений (значимость произведения для творчества конкретного художника и для полноты представления его искусства в фондах музея, состояние физической сохранности произведения);
- выделение приоритетных для музея направлений комплектования, прежде всего 1990-2000 годы:
  - «Изобразительное искусство России и Карелии XVI – XXI вв.»
  - «Народное и декоративно-прикладное искусство Карелии XVIII – XXI вв.»
  - «Тема Севера и Карелии в искусстве художников России и Северо-Западного региона»,
  - «Эпос «Калевала» в изобразительном искусстве».

### Задачи отдела фондов на период до 2032 года:

- Разработать стратегические и ежегодные планы комплектования по каждому разделу музейного собрания, предусмотрев финансирование в государственном задании
- Изучить опыт сотрудничества с таможенными органами и органами внутренних дел для получения таможенного конфиската и отчужденного имущества (произведений искусства)
- Осуществить хранение фондовых произведений в медиа формате

- Начать подготовку к разработке следующей научной Концепции комплектования фондов с 2026 по 2036 годы.
- Активизировать работу по отбору произведений, в том числе, из мастерских карельских художников и творческих союзов художников Карелии. Разработать программу "Из мастерской художника".
- До 31.12.2025 года завершить регистрацию музейных предметов и музейных коллекций в Государственном каталоге Музейного фонда РФ в соответствии с Приказом Министерства культуры РФ от 1 декабря 2017 г. N2012 «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации».
- Учесть в ежегодных планах создание страховых фотографических и сканированных копий учетных документов (книги КП, инвентарные книги).
- Продолжить издание каталогов следующих музейных коллекций:
  - Древнерусская живопись (иконы XVI-XX вв.)
  - Книжная графика
  - Зарубежное искусство
  - Медно-литая пластика
  - Скульптура XVIII-XIX вв.
- Развивать работу с волонтерами по привлечению их в рамках учебной практики к оцифровке документов, архива
- Разработать и утвердить стратегический план приема на постоянное хранение предметов, находящихся на временном хранении
- Разработать предложения по расширению перечня платных услуг, оказываемых отделом фондов
- Поэтапно внедрить систему тегов по темам и авторам произведений в базе данных КАМИС
- Улучшить материально – техническую оснащенность и условия хранения музейных коллекций в соответствии с современными требованиями.

## **Экспозиционная деятельность**

Экспозиция – это основное средство коммуникации музея с посетителем, что требует в свою очередь использовать комплексный подход при знакомстве с постоянной экспозицией для создания впечатлений - зрительных, слуховых, осязательных, кинестетических и использования дополнительных интерактивных составляющих. Экспозиция в Музее изобразительных искусств Республики Карелия строится на основе: научных концепций и тематико-экспозиционных планов, утвержденных Научно-методическим Советом музея.

Вместе с тем постоянная экспозиция требует дальнейшего глубокого изучения истории и проблематики искусства, представленных экспонатов, совершенствования презентационного показа и современных способов коммуникации с посетителем. **Для этого необходимо:**

- Внедрить практику обновления постоянной экспозиции раз в 3 года, включая ротацию фондового собрания, расширение информационной составляющей экспозиции, в том числе за счет мультимедийных форматов.

- Выделять и обновлять с учетом новых дизайнерских решений наиболее важные составляющие разделы экспозиции, представляющие уникальность музейного собрания и региона, так называемых *genius loci* - гений места.

- Совершенствовать просветительскую деятельность и значимость музея для местных жителей и его привлекательность для одиночных туристов и туристических групп. Такими особо значимыми разделами, пользующихся спросом и вызывающими интерес, станут: «Иконы северного письма», «Карельское искусство XX - начала XXI века», коллекция, посвященная карело-финскому эпосу «Калевала».

- Проработать по каждому разделу экспозиции расширенную информационную составляющую экспозиции, аудиогид, текстовое сопровождение: внедрение расширенного этикетажа по всем разделам экспозиции, экспликации и аннотации в текстовом и мультимедийном форматах (сенсорные экраны, использование QR-кодов, звуковые эффекты, фото и видео-контент).

- Рассмотреть возможность внедрения в экспозиционные залы оборудования для показа музейных предметов ценного фонда, миниатюр, графических произведений (специализированные витрины, оборудование, снабженное драйверной системой хранения).

- Изготовить реплики музейных предметов ДПИ для длительного хранения в экспозиции.

- Обеспечить сохранность произведений на экспозиции при их длительном экспонировании (соблюдение светового, температурного и влажностного режима) обеспечить контроль с помощью датчиков климат-контроля в залах, витринах.

- Продумать мобильные фальш-стены для увеличения экспозиционного пространства.

- Разработать и внедрить системы унифицированного этикетажа и привлечь для разработки современного дизайн-макета этикетажа профессионального музейного дизайнера.

## **Выставочная деятельность**

Наряду со стационарной экспозицией музей проводит большую работу по организации выставок, что позволяет не только углублять основную тему, но и быть современным и востребованным музеем для разных посетителей. В выставочной работе музей должен следовать реализации следующих целей:

1. Многогранно и широко показывать произведения музейного собрания, всех его коллекций.

2. Приобщать посетителей к познанию развития и многообразия изобразительного искусства, презентовать выставки из иных музеев страны, частных коллекций, мастерских художников, приобщая посетителей к удивительному и разнообразному культурному наследию.

3. Популяризировать карельское искусство, используя различные формы выставочной деятельности, в том числе и мультимедийные.

**Для ведения успешной выставочной работы необходимо решить следующие задачи:**

- Внедрять практику внестационарных выставок музея, активное использование иных выставочных площадок в Петрозаводске, районах Республики Карелия, в других регионах РФ.

- Активировать создание виртуальных выставок, предусмотрев для этого необходимое техническое и программное обеспечение и оснащение.

- Развивать практику предоставления экспозиционных площадей музея для показа выставок из ведущих музеев страны, в связи с этим совместно с учредителем решать вопросы финансирования этого вида деятельности.

- Расширять круг партнеров (государственные учреждения культуры и образования, научные архивы и институты, общественные организации и различные фонды) для осуществления выставочной деятельности. Заключать договора долгосрочного сотрудничества с российскими музеями для внедрения практики обмена выставками.

- Развивать сотрудничество с представителями творческих союзов региона и страны как с целью расширения круга экспонатов, так и для решения вопросов дизайнерского оформления выставочного пространства.

- Привлекать к созданию выставок студентов профильных специальностей высших учебных заведений.

- Формировать и расширять круг партнеров – частных лиц (коллекционеры, исследователи, волонтеры).

- Создать цифровой архив временных выставок (сохранение всей текстовой информации, фотофиксация выставочного пространства, анализ работы выставки).

- При разработке тематических выставок привлекать дизайнеров для формирования разных музейно-пространственных решений, мультимедийных эффектов и программ, а также изготовление реплик для экспонатов ДПИ, создание унифицированного этикетажа

## **Научно-методическая деятельность**

Научная работа и научно-исследовательская деятельность являются одной из основополагающих в вопросах сохранения, изучения и презентации культурного наследия. Важными составляющими этой деятельности являются: классификация, систематизация, атрибуция, исследование и изучение музейного предмета как особой ценности для понимания развития тех или иных процессов в изобразительном искусстве.

Научные исследования в музее многогранны и имеют комплексный характер, а в конечном итоге являются обязательным условием современного функционирования музея, так как их результаты определяют уровень научно-фондовой, экспозиционной и выставочной работы, просветительной и образовательной деятельности музея.

Научная работа включает в себя также вопросы интерпретации музейных предметов; изучение коллекций, отдельных экспонатов, истории музея; анализ процессов коммуникаций в музее, направлений музейно-образовательной деятельности, социологические исследования.

**В целях развития и совершенствования научной и научно-исследовательской деятельности необходимо решить следующие задачи:**

- Ежегодно на Научно-методическом Совете утверждать темы научно-исследовательских работ сотрудников музея с последующим отчетом и утверждением итогов научной работы на заседании Научно-методического Совета.
- Осуществлять ежегодное издание итогов научной деятельности сотрудников музея в сборнике статей.
- Рекомендовать сотрудникам презентовать итоги научных исследований на конференциях, семинарах, круглых столах муниципального, регионального, федерального и международного уровня, на сайте музея и в социальных сетях.
- Обеспечить цифровизацию архива предыдущих научных работ и исследований, формирование цифровых архивов фотодокументов и письменных документов сотрудников музея.
- Ввести в практику перспективного планирования проведения один раз в три года межрегиональной научно-практической конференции с привлечением российских и зарубежных ведущих музейных специалистов на базе МИИ РК в смешанном режиме (офлайн+онлайн).
- Подготовить к изданию каталоги отдельных межфондовых коллекций: коллекции скульптуры, «калевальской» коллекции, коллекции Аничкова дворца и др.

## **Библиотечная и архивная деятельность**

Музей изобразительных искусств Республики Карелия обладает уникальным собранием специальной литературы по изобразительному искусству. Библиотека музея является специализированной и доступна для обслуживания музейных сотрудников, членов творческих союзов, студентов профильных вузов. Архив музея насчитывает 60-летнюю историю и является важным компонентом в изучении истории музея и его коллекций.

**Для улучшения доступа к библиотечному и архивному фонду музея необходимо:**

- Изучить возможность преобразования музейной библиотеки и научного архива в информационный музейный центр, оснастить его мультимедийной и компьютерной техникой.
- Ввести в практику каталогизацию статей специализированных журналов с указанием тематик, персоналий и прочих данных для эффективного поиска информации.
- Поэтапно проводить цифровизацию дел научного архива, так как имеющиеся документы находятся только в печатном виде.
- Продолжить создание и ведение архива по временным выставкам не только в аналоговом, но и в цифровом формате.
- Сформировать базу научных материалов по искусству, в том числе по персоналиям художников, в цифровом формате.
- Внедрить виртуальный доступ к информации, хранящейся в библиотеке, в том числе для сторонних посетителей на возмездной основе.

## **Работа с посетителями**

Вся работа музея направлена на свой конечный результат - создание комфортных, интересных, современных условий, разнообразных познавательных культурно-досуговых программ для различных категорий посетителей. Музей - открытый миру, так определяется эта задача.

**Важными принципами в организации работы с посетителями являются:**

- Гостеприимность
- Широкий спектр услуг и программ
- Клиентоориентированность и клиентоцентричность
- Интерактивность
- Инклюзия - как доступность музея для людей с ограниченными возможностями здоровья
- Персонализированное предложение
- Музей, как «третье место» в городе. Способствует и содействует творческому взаимодействию людей.
- Развитие навыков творческого мышления, самообразование посетителей

**Перед музеем в организации работы с посетителями стоят следующие задачи:**

- Совершенствовать и развивать экскурсионную работу, используя современный опыт общения с посетителями, в том числе арт-медиацию, квесты, открытые обсуждения, Пушкинскую карту и другое.
- Продолжить работу по модернизации образовательных программ «Мир музея», «Мы входим в мир прекрасного», привлечь школы, еще не участвующие в данных программах
- Разработать и внедрить арт-терапевтические программы через разработки проектов
- Разработать и внедрить новые продукты и услуги для семейной аудитории
- Продолжить проведение мастер-классов с профессиональными художниками/специалистами, включая их в ежемесячные планы
- Организовать работу тематических студий на договорной основе, проведение лекториев и лекций
- Активнее вовлекать волонтеров в работу с посетителями через разработку специальных программ, привлекать новых в реализации музейных услуг
- Разработать и создать пул дидактических материалов для циклов программ (Макет Соборной площади, костюмы для участников, предметы...)
- Разработать дизайн-проект по модернизации зала кинотеатра и кабинета №5, предусмотрев удобное хранение расходных и методических материалов, усовершенствование технической базы (современное компьютерное оборудование, тач-столы, плазмы)
- Продолжить работу по созданию многофункционального музейного центра в здании фондохранилища на ул. Зеленая, 7, привлекая финансовые средства из разных источников
- Улучшить работу путем создания проектов и программ в районах Республики Карелия

- Разработать и создать системы электронного журнала для записи на мероприятия
- Проработать организацию работы во входной зоне, улучшить информацию о ежедневных мероприятиях, обеспечить встречу организованных групп дежурным экскурсоводом
- Интегрировать кассовую систему с 1С (при возможности замены системы Атолл на 1С), внедрить систему онлайн продажи билетов, музейных продуктов и услуг
- Разработать систему автоматизированной записи на мероприятия музея (через онлайн)
- Рассмотреть возможность создания чата/программы для оперативной коммуникации сотрудников вне мессенджеров
- Предусмотреть обновление пула современного цифрового контента для устройств во входной зоне (плазменная панель, видеостена)

## **Проектная деятельность**

Проектная деятельность музея, не смотря на результаты, требует дальнейшего совершенствования в области активного привлечения всех подразделений музея, определения тематических проектов, их важности для развития музея, коллективного предварительного обсуждения и вовлечения в работу непосредственно сотрудников музея. Это позволит повысить коллективную инициативу и ответственность за принятие решений. Поэтому, выстраивая стратегию будущего развития проектной деятельности, музей определил для себя следующие принципы и задачи.

### **Проектная деятельность придерживается следующих принципов:**

- открытость
- широкое обсуждение в коллективе
- сетевое партнерство
- партнерство всех отделов
- продуктивность
- инновационность
- системность
- взаимодействие с некоммерческими общественными организациями
- кросс-секторальное сотрудничество
- межрегиональное сотрудничество
- международное сотрудничество
- прогнозирование и стратегирование

### **Проектная деятельность должна:**

- Способствовать развитию актуальных направлений деятельности музея: совершенствование выставочной деятельности, работы с посетителями, фондовой работы
- Способствовать популяризации коллекции музея



- Развивать научную деятельность в сфере культуры
- Способствовать сохранению и укреплению традиционных ценностей в области культуры, науки, образования
- Способствовать сохранению исторической памяти в области культуры, науки, образования
- Развивать и актуализировать профессиональные навыки музейных сотрудников
- Расширять доступность музейного пространства и музейных коллекций для широкой аудитории
- Развивать партнерство, в том числе с творческими союзами
- Укреплять и модернизировать материально-техническую базу музея

## **Музей и туризм**

В работе с туристическим сектором Музеем предстоит проделать большую работу по налаживанию контактов и взаимодействию с туристическими фирмами, прежде всего в Карелии. Разработать взаимовыгодные перспективные планы, разработать программы, изучить и использовать опыт других региональных музеев, в том числе по рекламе и продвижению услуг музея. Находить партнеров.

### **В организации работы с туристическим сектором:**

- Улучшить и расширить контакты с туристическими компаниями на основе заключенных договорных отношений
- Разработать рекламные продукты для привлечения посетителей к рациональному использованию свободного времени, содержательного досуга, ознакомлению с наследием изобразительного искусства в коллекциях музея
- Формировать программы для индивидуального туриста
- Создавать и активно продвигать туристические продукты, созданные музеями для посетителей
- Разработать современную сувенирную линейку с использованием произведений из коллекции музея
- Разработать материалы по продвижению услуг музея для рекламных целей, распространению в ТИЦ и турфирмах (медиа контент, полиграфия)
- Изыскивать возможности участия сотрудников музея на крупных туристических российских и зарубежных мероприятиях ( туристические выставки, фестивали, форумы, конференции, круглые столы и пр.)
- Систематически размещать информацию о туристическом потенциале музея в крупных туристических изданиях и в сети Интернет
- Ежемесячно проводить анализ посещения музея туристическими группами и реализацию сувениров
- Совершенствовать инфраструктуру входной зоны музея

## **Информационная деятельность**

**В информационной деятельности Музей придерживается следующих принципов:**

- гибридный маркетинг, сочетание PR-технологий, рекламных возможностей и партнерств
- открытость
- конфиденциальность персональных данных
- доступность
- инклюзия
- укрепление бренда музея

**Перед музеем стоят следующие задачи:**

- Постоянно изучать возможность расширения числа платформ для ведения коммуникации с размещением уникального контента для каждой платформы. Выделения отдельного канала для коммуникации с профессиональным сообществом, приоритетных и второстепенных платформ. Разработать стратегии развития для каждой из платформ.
- Активнее использовать актуальные каналы для размещения рекламы на основе разработанного плана и выделенного бюджета
- Совместно с сотрудниками других отделов создавать качественный цифровой контент (видео, аудио, квесты и программы с использованием мультимедиа и т.п.) для каждой из используемых платформ.
- Организовать обучение музейных сотрудников, работающих с цифровым контентом и коммуникациями на системной основе
- Выработать стратегию развития и установить связи с образовательными организациями и учреждениями культуры города/республики, с целью создания условий для профориентационной деятельности учащихся
- Разработать бонусную систему для привлечения новых членов в «Клуб друзей музея» с созданием бонусной карты
- Усовершенствовать работу по созданию коммуникации для работы с молодежной аудиторией и продвижением Пушкинской карты
- Развивать и совершенствовать контакты со всеми отделами музея
- Совершенствовать и разнообразить работу со СМИ. Шире практиковать представление музейных продуктов, пресс-показов, пресс-встреч, вернисажей и т.п.
- Принять меры по расширению инклюзивной составляющей официального сайта музея

## **Международная деятельность**

**В международной деятельности Музей придерживается следующих принципов:**

- Открытость российского культурного пространства мировому сообществу, международного сотрудничества в экспозиционно-выставочной деятельности
- Введение равноправного диалога между различными культурными сообществами и осуществление культурного обмена
- Обеспечение устойчивых связей с зарубежными музейными партнерами в областях представляющих взаимный интерес

**Перед музеем в области международной деятельности стоят следующие задачи:**

- Развивать сотрудничество с Союзом Музеев России и ИКОМ в плане участия в совместных с российскими музеями зарубежных выставках
- Принимать участие в международных культурных форумах и конференциях с презентацией музейных продуктов

## **Модернизация управления и кадровая политика**

Администрация музея выстраивает свою работу, строго опираясь на законодательную базу РФ и РК, профильные документы, приказы, распоряжения, Концепцию развития музея, Коллективный договор и решения вышестоящих органов.

**В целях организации и совершенствования слаженной, отвечающей современным вызовам, работы необходимо решить следующие задачи:**

- Совершенствовать структуру музея – для правильного распределения человеческих ресурсов по выполнению Государственного задания и развития новых современных форм работы с посетителями для чего проанализировать структуру музея, соответствие отделов по выполнению поставленных перед ними задач Государственного задания и внести предложения по реорганизации отделов. Передать полномочия по решению вопросов развития музейной деятельности заместителю директора по музейной работе, решить вопросы по введению в штат музея должностей: ученого секретаря для организации работы Научно-методического Совета, научной и научно-исследовательской деятельности и ведущего специалиста по связям с централизованной бухгалтерией
- Совершенствовать работу Общественного совета и клуба «Друзья музея»
- Пересмотреть вопросы стимулирования качественной работы сотрудников. Разработать новое Положение о стимулирующих надбавках
- Повышать уровень своих доходов путем расширения платных услуг, модернизации ценовой политики, освоения и внедрения IT-технологий, цифровизации музейной работы
- Развивать проектную грантовую деятельность, привлекать спонсоров и волонтеров, совершенствовать работу с партнерами и турфирмами, активнее внедрять инновации, новые формы работы и инициативы
- Выстроить обратную связь с посетителем через социальные опросы, анкетирование, встречи и диалоги
- Проработать кадровый резерв, определив наиболее востребованные специальности.

Кадровая политика музея требует дальнейшего совершенствования и создание стратегического плана работы по пополнению кадров, их обучению и профессиональной переподготовке. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- Повысить требовательность к подбору кадров, ежегодно утверждать персональные планы сотрудников по повышению своей квалификации, стажировок, профильных обучающих семинаров и конференций
- Внедрить систему наставничества в целях эффективной адаптации новых сотрудников
- Создать на базе музея «школы профессионального обучения музейному делу», в т.ч. экскурсоводов и волонтеров
- Совершенствовать этику деловых отношений, культуру общения, взаимопомощь, взаимозаменяемость и умение работать в команде.

## **Финансово-экономическая деятельность**

В связи с созданием государственного казенного учреждения Республики Карелия «Центр бухгалтерского и правового сопровождения организаций культуры» (КУ "ЦБ при Минкультуры РК") Музей выстраивает свою финансово-экономическую деятельность по следующим направлениям:

- Выстраивание конструктивного диалога и эффективного взаимодействия с Централизованной бухгалтерией
- Выявление точек роста в деятельности организации
- Изучение и анализ потребностей аудитории и дальнейшая разработка списка направлений приносящей доход деятельности
- Подготовка программы развития прозрачности перераспределения финансовых средств по направлениям деятельности музея
- Определение критериев для финансового и нефинансового поощрения сотрудников, в том числе, в рамках проектной деятельности
- Включение в деятельность музея новых форм поддержки проектов и деятельности музея (краудфандинг, регулярные пожертвования через банковские системы онлайн (рекуренты).

Финансы – это отношения, возникающие в процессе создания, использования, оборота и распределения фондов денежных средств. Прежде всего это источники финансирования и их грамотное вложение в развитие музея.

Большое значение приобретает политика музея – действия администрации по планированию бюджета учреждения в целях его развития.

Приоритеты бюджетной политики музея:

- Соответствие миссии и программе развития музея
- Сбалансированность доходов и расходов
- Долгосрочное планирование деятельности
- Контроль исполнения бюджета
- Сформированный резервный фонд на случай экстренных расходов

- Соблюдение бюджетного и налогового законодательства

**В финансово-экономической деятельности Музей изобразительных искусств Карелии придерживается следующих принципов:**

- Эффективность
- Прозрачность
- Оперативность
- Конструктивность

Для финансовой стабильности необходимо добиться определенного равновесия между тремя группами доходов и тремя группами расходов.

Доходы:

1. Поступления из федерального и республиканского бюджетов: поступления на выполнение государственного задания; целевые субсидии на определенные цели.
2. Поступления доходов от платной деятельности: поступления от посетителей (входная плата в музей, мероприятия, экскурсии, аудиогид, реализация сувенирной продукции, продажа цифровых изображений); дополнительные услуги (реставрация, консультация, экспертиза, проведение мероприятий на территории музея); выдача музейных предметов другим музеям для экспонирования; права на интеллектуальную собственность; доходы от вкладов (эндаумент-фонды).
3. Поступления от иной приносящей доход деятельности: гранты; благотворительные безвозмездные пожертвования, спонсорская помощь.

Расходы:

1. Операционные расходы:
  - заработная плата
  - страховые взносы во внебюджетные фонды
  - расходы на связь, техническое обслуживание средств охраны, услуги физической охраны
  - текущий ремонт зданий, оборудования
2. Расходы на основную деятельность:
  - выставочная деятельность
  - реставрация
  - научные исследования, мероприятия
3. Программы развития:
  - пополнение фондов (закупки)
  - модернизация экспозиций, инфраструктуры
  - маркетинг и реклама
  - капитальный ремонт

**В операционной деятельности прогнозируются следующие статьи доходов и расходов**

Доходы:

- поступления в форме государственных субсидий
- поступления в форме пожертвований от физических лиц, фондов и компаний
- реализация товаров (доход от предпринимательской деятельности)
- продажа входных билетов и проведение экскурсий (доход от основной деятельности)
- оказание рекламных услуг по спонсорским договорам
- временное предоставление музейных экспонатов для выставок организациям - партнерам
- проведение мероприятий и конференций, включая научные конференции, семинары, а также другие общественные и культурные мероприятия, в том числе концерты и театральные представления, организуемые музеем и партнерами

#### Расходы:

- оплата труда, а также пособия по временной нетрудоспособности
- предоставление льгот сотрудникам (проезд к месту отдыха и обратно, оформление полиса ДМС за выслугу лет)
- оплата страховых взносов во внебюджетные фонды
- плата за обучение и повышение квалификации сотрудников
- организация выставок (строительные работы, монтаж/демонтаж, разработка и производство продукции, аренда, страховка, транспортировка) и проведение просветительских программ
- маркетинговые расходы: на рекламу (типографским способом, в социальных сетях, в форме мероприятий), соц. опросы, исследования рынка
- ремонт и содержание помещений, оборудования
- обслуживание средств охраны, услуги физической охраны
- накладные расходы, включая услуги связи, транспортные услуги административные и прочие расходы, в том числе на иные работы и услуги, а также расходы, не учтенные в составе других статей

## **Развитие и укрепление материально-технической базы и обеспечение безопасности**

### **Задачи по укреплению МТБ, модернизации охранно-пожарной сигнализации и обеспечению безопасности:**

1. Решить вопросы финансирования разработки ПСД по ремонту здания фондохранилища (ул. Зеленая, 7)
  - замена кровли и устранение протечек;
  - замена оконных рам по всему зданию;
  - ремонт, реконструкция и оборудование помещения бывшего кафе под Музейный многофункциональный центр;

- оборудование и ремонт подвального помещения, что создает серьезную угрозу безопасности всего здания;
  - оборудование бывшего спортзала системой охранно-пожарной сигнализации и приспособление данного помещения под хранение фондовых коллекций, в т.ч. крупногабаритных;
  - разработать техническое задание на оборудование хранилищ, дистанционной системы климат-контроля, электронных замков;
  - подготовить перечень необходимого специального оборудования для каждого фондохранилища, в т.ч. дополнительный повесочный пояс, витрины с локальной сигнализацией, устранение проблемы штабелирования и др.;
  - приобрести специальное фотооборудование для реставрационных фотофиксаций;
2. Ежегодно проводить мониторинг и составлять планы по ремонту, замене и приобретению новых технических средств;
  3. Решить вопрос о приспособлении бывшего кафе (ул. Зеленая, 7) под Многофункциональный музейных центр.
  4. Подготовить технические задания по проведению ремонтных работ в здании фондохранилища музея (ул. Зеленая, 7):
    - по замене кровли, устранении протечек
    - по замене окон
    - по замене водопроводных труб
    - по ремонту подвального помещения
  5. Разработать план благоустройства территории вокруг здания фондохранилища;
  6. Изучить вопрос о проведении изыскательных работ по проверке состояния здания музея (пр. Карла Маркса, 8), памятника архитектуры XVIII века, с последующим проведением реставрации и капитального ремонта;

#### **Обеспечение безопасности музея**

- Осуществлять строгий контроль за работой охранной службы. Обеспечить необходимые условия для бесперебойной работы;
- Обеспечить бесперебойную работу средств охранно-пожарной безопасности. Систематически проводить профилактические осмотры;
- Обеспечить выполнение предписаний по ГО и ЧС, систематически проводить учебу с персоналом;
- Ежеквартально проводить инструктажи с сотрудниками музея, в т.ч. по новым методическим разработкам.

## Механизмы реализации Концепции развития музея

В качестве основных инструментов, обеспечивающих реализацию Концепции, будут использованы программы и планы действий как по отдельным направлениям деятельности музея, так и более общего характера. Важнейшими из них станут:

- Программа развития музея на периоды 2023-2027 гг., 2028-2032 гг. по всем направлениям музейной деятельности
- Программа укрепления материально-технической базы музея
- Программа мероприятий по созданию качественно новой системы безопасности музейного фонда
- Программа совершенствования нормативно-правовой базы музейной деятельности
- План переподготовки и повышения квалификации музейных специалистов на базе ведущих российских и зарубежных музеев и организаций культуры
- Совершенствование организационной структуры музея
- Развитие многоканального финансирования деятельности музея

## Этапы и сроки реализации Концепции

I этап: 2023-2027 гг.

II этап: 2028-2032 гг.

## Ожидаемые результаты

Оценка эффективности реализации Концепции будет осуществляться посредством составления текущих планов и мониторинга музейной деятельности со стороны администрации музея и общественности. Успешность реализации Концепции будет определяться следующими показателями государственного задания:

- Наименование государственной услуги: Публичный показ музейных предметов, музейных коллекций. ПЛАТНО  
Категории потребителей государственной услуги: физические лица.  
Показатели, характеризующие качество государственной услуги: Количество музейных предметов основного музейного фонда учреждения, опубликованных на экспозициях и выставках за отчетный период в стационарных условиях.  
Показатели, характеризующие объем государственной услуги: число посетителей всего в стационарных условиях
- Наименование государственной услуги: Публичный показ музейных предметов, музейных коллекций. БЕСПЛАТНО.  
Категории потребителей государственной услуги: физические лица.  
Показатели, характеризующие качество государственной услуги: Количество музейных предметов основного музейного фонда учреждения, опубликованных на экспозициях и выставках за отчетный период в стационарных условиях.



Показатели, характеризующие объем государственной услуги: число посетителей всего в стационарных условиях

- Наименование государственной работы: Формирование, учет, изучение, обеспечение физического сохранения и безопасности музейных предметов, музейных коллекций.

Категории потребителей государственной услуги: физические лица.

Показатели, характеризующие качество государственной работы: прирост музейного фонда (%), полнота отражения музейного фонда в электронных базах данных

Показатели, характеризующие объем государственной работы: количество предметов (ед.) всего

- Наименование государственной работы: Осуществление реставрации и консервации музейных предметов, музейных коллекций

Категории потребителей государственной услуги: физические лица.

Показатели, характеризующие качество государственной работы: Степень сохранности музейных предметов

Показатели, характеризующие объем государственной работы: Количество предметов (ед.) всего

- Наименование государственной работы: Создание экспозиций (выставок) музеев, организация выездных выставок

Категории потребителей государственной услуги: физические лица.

Показатели, характеризующие качество государственной работы: Доля предметов фондового собрания музея, представленных на новых выставках и экспозиции, от общего количества предметов в фонде музея в стационарных условиях (%)

Показатели, характеризующие объем государственной работы: Количество экспозиций (ед.) всего в стационарных условиях

Выполнение Госзадания позволит:

- Расширить спектр и улучшить качество музейных услуг, повысить уровень востребованности музейных программ с использованием новых музейных технологий;
- Пополнить коллекции изобразительного искусства Карелии;
- Расширить аудиторию музея;
- Создать узнаваемый образ музея;
- Расширить сеть партнеров;
- Повысить квалификационный уровень музейных работников;
- Обеспечить сохранность и безопасность музейного фонда.