2018

# Концепция развития Музейно-туристического комплекса города Енисейска

Оглавление

Введение ..... 4
Енисейск. Географическое положение и транспортная связность ..... 5
Историческая справка о Енисейске ..... 7
Социально-экономическое положение города Енисейск ..... 8
Историко-культурный потенциал Енисейска ..... 9
Объекты федерального значения ..... 9
Объекты регионального значения ..... 10
Енисейский краеведческий музей как основа для создания музейно-туристического комплекса ..... 14
Историко-культурный потенциал Енисейского краеведческого музея ..... 15
Сравнительный анализ музеефикации аналогичных объектов ..... 20
Обзор российского опыта ..... 20
Коломенский посад. Город-музей ..... 20
Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник ..... 28
Историко-культурный комплекс «Вятское» (Ярославская область) ..... 31
Обзор зарубежного опыта. От музейных кварталов к городу-музею. Опыт объединения музеев в квартал в музейном квартале Вены. ..... 35
Новая миссия, приоритеты и ценности музеев Енисейска ..... 45
Экспозиционно-выставочная деятельность ..... 48
Развитие аудиторий ..... 51
Новая структура музейного-туристического комплекса ..... 54
1. Музей сибирского характера (бывш. Усадьба Кытмановых, ул. Кирова, 82) ..... 56
2. Музей Енисея с центром национальностей (ул. Ленина, 106) ..... 56
3. Визит-центр «Енисейск» (Ленина, 103) ..... 56
4. Музейно-гостиничный комплекс «БородкИнн» (Рабоче-крестьянская, 62). ..... 57
5. Выставочный зал «АмбАрт» (ул. Кирова, 72/2). ..... 57
6. Музей духовного освоения Енисейской Сибири (Троицкая церковь, Перенсона, 34) ..... 57
7. Научный центр «Воеводский» (Дом воеводы, Ленина, 122) ..... 58
8. Музей вкуса (Ленина, 99) ..... 58
9. Музей «Старая типография» (Петровского, 7) ..... 58
10. Музей Сибирского здоровья (Рабоче-Крестьянская, 106) ..... 59
11. Музей «Сибирский конструктор»/Музей сибирского хозяина (пер. Партизанский, 18) 60
12. Музейно-археологический объект «Зелейный погреб» (пер. Пожарный, 1) ..... 60
13. Объект «Подземный ход» ..... 60
14. Фондохранилище с реставрационными мастерскими (Микрорайон «Восточный») ..... 60
Негосударственные и школьные музеи ..... 60

Экономическая модель. Холдинг. ..... 61
Модель управления ..... 62
Информационная и цифровая стратегия музейного-туристического комплекса ..... 64
Цифровая среда ..... 65
Международное измерение ..... 68
Культурно-образовательная и просветительская деятельность ..... 70
Стратегия работы с коллекцией ..... 71
Стратегия продвижения ..... 73
Источники ..... 74

Авторский коллектив

**Синицына Ольга Валентиновна**, искусствовед, член Экспертного Совета Фонда Михаила Прохорова, независимый эксперт по библиотечному и музейному развитию и международному культурному сотрудничеству, член Президиума некоммерческого партнерства «Автоматизация деятельности музеев и информационные технологии» (НП АДИТ), член ИКОМ, член Совета Ассоциации менеджеров культуры, эксперт и преподаватель Президентской программы переподготовки руководителей в сфере культуры «Управление в сфере культуры» РАНХиГС при Президенте РФ.

**Прянишников Николай Евгеньевич**, архитектор, руководитель направления «Менеджмент в сфере культуры» Московской высшей школы социальных и экономических наук, член Постоянного комитета Круглого стола по библиотечной архитектуре и дизайну РБА, Председатель Совета партнерства Ассоциации менеджеров культуры, эксперт и преподаватель Президентской программы переподготовки руководителей в сфере культуры «Управление в сфере культуры» РАНХиГС при Президенте РФ.

**Артамонов Александр Алексеевич**, индивидуальный предприниматель, эксперт творческой группы «Музейные решения», член Президиума некоммерческого партнерства «Автоматизация деятельности музеев и информационные технологии» (НП АДИТ), научный сотрудник журнала «Крестьяноведение» РАНХиГС при Президенте РФ

Информационные материалы о муниципальном бюджетном учреждении культуры «Енисейский краеведческий музей им. А.И. Кытманова подготовили

**Кузнецова Татьяна Юрьевна**, директор МБУК «ЕКМ»,
**Поздеева Наталья Владимировна**, заместитель директора МБУК «ЕКМ»

# Введение

Настоящая концепция разрабатывается в ответ на изменения в ситуации, прошедшие с момента создания и утверждения Концепции развития Енисейского краеведческого музея (2017). К ним относятся, прежде всего, решение о переводе музейного комплекса из муниципального в краевое подчинение, увеличение количества объектов музеефикации, поиск новой, эффективной и оптимальной схемы управления музейно-туристической работой в Енисейске.

На протяжении последних 20 лет музеи всего мира пережили ряд существенных трансформаций, связанных с изменениями технологий, с новыми способами финансирования и работы с аудиторией и, что особенно важно, с возросшими ожиданиями людей от посещения музеев. И сегодня Енисейский музей работает в совершенно иной среде по сравнению с той, в которой он был основан, но, тем не менее, мы считаем, что основная его миссия – способствование развитию территории с использованием ресурсов культуры – сохраняется и становится ведущей.

Новая концепция является попыткой переосмысления роли и места музея как основного туристического агента, как основного агента для развития туристического кластера и превращения города в город-музей. Основный посыл заключается в том, что город становится привлекательным для туристов только тогда, когда он привлекателен для самих местных жителей, которые активно вовлечены в деятельность музея, музейного кластера и города-музея.

Енисейский краеведческий музей основан в 1883 году и является одним из старейших в Сибири. В числе лиц, способствовавших его созданию, а затем и дальнейшему увеличению фондов, были видные ученые и путешественники. В их числе кандидат естественных наук А.И. Кытманов, ученый-метеоролог М.О. Маркс, гласный городской Думы Н.В. Скорняков, профессор А.И. Вилькицкий, вице-адмирал С.О. Макаров, А.Э. Норденшельд, основатель Минусинского музея Н.М. Мартьянов, геолог И.П. Толмачев, И. Августовский и др., а также рядовые жители Енисейска и других городов и деревень. Многие из уникальных экспонатов, собранных А.И. Кытмановым, и по сей день экспонируются в музее, на них сохранились этикетки с его подписью. С 1884 года при музее работает научная библиотека, книжный фонд которой составляет более 10000 экземпляров. За годы существования накоплен уникальный материал, отражающий историю освоения Сибири, быт, культуру народов, населяющих регион, развитие православия в Сибири, развитие традиционных ремесел, пребывание декабристов в Енисейской ссылке, освоение Великого северного морского пути и т.д. Внучатый племянник основателя музея, художник Михаил Иванович Кытманов, подарил музею коллекцию своих живописных полотен. Енисейск связан с именами Густава Шпета, Даниэля Готлиба Мессершмидта, Семена Ивановича Дежнева, Витуса Беринга, Дмитрия Леонтьевича Овцына, Федора Алексеевича Минина, Герард-Фридриха Миллера, Иоганна Георга Гмелина, Василия Прончищева, братьев Лаптевых, Семена Ивановича Челюскина, Д. Н. Шваненберга, Добротворского, Фритьофа Нансена, Никифора Бегичева, Николая Робертовича Эрдмана, Валентина Феликсовича Войно-Ясенецкого (свт. Луки). В енисейском казачьем войске служил Семен Дежнев, открывший раньше Беринга пролив между Азией и Америкой. С 1653 по 1662 год Енисейске находился в ссылке протопоп Аввакум. В 1697 году в Енисейск был сослан с семьёй Матвей Пушкин — сообщник И. Циклера. В Енисейске жили в ссылке декабристы: Н. С. Бобрищев-Пушкин, А. В. Веденяпин, М. А. Фонвизин, Ф. П. Шаховской, А. И. Якубович. В Енисейск ссылали участников польских восстаний 1830 и 1863 годов. В Енисейской ссылке также были М. В. Буташевич-Петрашевский, С начала 1870 года в Енисейске жили сосланные в Сибирь по делу Каракозова М. О. Маркс и П. И. Маевский; С 1884 года — сосланный по делу «Народной воли» С. Я. Елпатьевский и с 1895 года — народоволец В. П. Арцыбушев; социал-демократы А. А. Ванеев, Г. С. Вейнбаум, В. В. Орлов, Г. К. Орджоникидзе, А. Г. Перенсон, Т. И. Худзинский; депутаты IV Государственной Думы большевики А. Е. Бадаев, М. К. Муранов, Г. И. Петровский, Н. Ф. Самойлов,

И. Р. Шагов. В 1924 году отбывал ссылку Свт. Лука (Войно-Ясенецкий), епископ Русской православной церкви, профессор медицины и духовный писатель. В 30—50-е годы XX века в Енисейск были сосланы десятки репрессированных. Среди них: профессор Б. Б. Граве; профессор С. М. Дубровский; бывшая прима Венской оперы К. Спиваковская; писатель, журналист Р. А. Штильмарк, философ Г. Г. Шпет, сценарист Н. Эрдман, Б.Слосканс, О. Шатуновская и др.

Енисейский музей был создан в эпоху «Великого музейного бума» конца XIX века. Это было время, когда музеи создавались и несли свою общественную миссию силами многих и многих подвижников и меценатов. В 1856 году основана Третьяковская галерея, в 1866 - усилиями Н.П. Богданова открывается для публики Зоологический музей в Москве. Большая промышленная выставка 1872 года дает старт основанию Политехнического музея. В том же году основывается Исторический музей. В 1877 году Н. Мартьянов основывает музей в Минусинске. В 1883 открывается силами купцов и меценатов музей в Ростове-Ярославском, в 1889 – открывается Красноярский музей. В это время музеи и открытые при них публичные библиотеки играли роль важнейших социальных институтов, непосредственно и положительно влиявших на процессы, как мы бы теперь сказали, территориального развития. Публичные воскресные объяснения коллекций в Политехническом музее, лекции по сельскому хозяйству в музее Мартьянова и сбережение разрушающегося памятника архитектуры – Архиерейских палат в Ростове Великом – вот самый краткий перечень общественной активностей российских музеев, идущих в ногу со временем и не отставaвших от своих зарубежных собратьев самого разного масштаба и географии.

Подобно многим старинным городам, Енисейск за свои почти 400 лет прошел сложный, полный драматизма исторический путь от небольшого острога до города краевого подчинения. Оказавшийся в стороне от напряженных транспортных магистралей и бурных индустриальных перемен, город Енисейск известен сегодня обилием памятников истории освоения Восточной Сибири и Севера, несет в себе следы и последствия революции и гражданской войны, а также советского и постсоветского периода – от «лихих» 90х и до сегодняшнего дня.

Сохранившееся архитектурное и культурное наследие города дают возможность с осторожным оптимизмом рассчитывать на то, что в преддверии празднования 400-летия именно музеи станут одним из ключевых субъектов социального, культурного, а значит – и экономического развития территории. Енисейск входит в список 42 исторических городов Российской Федерации, за Уралом таких городов только четыре. Енисейск сохранил статус «исторического», наряду с Томском, Иркутском и Кяхтой. В 2001 году историческая часть города была включена в Предварительный Список Всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО.

*Стратегическая цель развития города Енисейска – Повышение качества и уровня жизни населения через создание комфортных условий жизни в городе, сбалансированное территориальное развитие туризма*[1].

Музей Енисейска, деятельность которого сейчас трансформируется в деятельность музейного комплекса, в этих условиях становится ключевым субъектом территориального развития.

## Енисейск. Географическое положение и транспортная связность

Енисейск является административным центром Енисейского района Красноярского края, в нынешних границах район существует с 4 апреля 1924 г. Енисейский район расположен в северо-западной части Красноярского края. Общая площадь территории района составляет 106,1 тыс. кв. км., что сопоставимо с площадью территорий таких государств, как Исландия (103 тыс. кв. км.),

[1] Концепция (проект) развития города Енисейска до 2030 года, с. 12.

Гватемала (108,9 тыс. кв. км), Куба (110,9 тыс. кв. км.) и Болгария (111 тыс. кв. км.). На территории района расположены старинные поселения, основанные казаками-первопроходцами в XVII веке: Ярцево, Маковское, Верхнепашино, Назимово. Всего в районе насчитывается более 65 населенных пунктов. Енисейский район является частью зоны Нижнего Приангарья, в границы которой, кроме г. Енисейска, включены города Лесосибирск и Игарка и административные районы: Енисейский, Богучанский, Кежемский, Мотыгинский, Северо-Енисейский. В районе проживает 23229 чел. (по данным на 1 января 2017 г.), в городском округе Енисейск – 17999 жителей.[2] Сопредельными к району территориями являются на севере – Туруханский и Эвенкийский районы Красноярского края, на востоке – Северо-Енисейский и Мотыгинский районы, на юго-востоке – Казачинский район, на юге – Пировский, Бирилюсский и Тюхтетский районы Красноярского края, на западе – Томская область и Ханты-Мансийский автономный округ. Ближайший к Енисейску крупный населенный пункт – Лесосибирск с численностью населения около 65 тыс. человек, расположен на расстоянии 47 км, там же находится ближайшая к Енисейску станция железной дороги[3]. Расстояние до Красноярска - 348 км, что составляет 5-6 часов пути на автомобиле. В черте города находятся пристань и аэропорт. Аэропорт внутренних линий Енисейск, расположенный в пяти километрах к северо-западу от центра города, на левом берегу реки Енисей, открыт в 1934 году, относится к третьему классу, работает в зимнее время с 02:00 до 14:00, в летнее – с 01:00 до 13:00, имеет асфальто-бетонную взлетно-посадочную полосу класса В размерами 2190 на 42 м и рассчитан на прием воздушных судов типа Ан-26, Ан-24, Ан-32, Ан-74, Як-40, Як-42, а также вертолётов всех типов[4]. Эксплуатантом аэропорта является филиал №6 «Енисейский» авикакомпании «Красавиа»[5]. Регулярного авиасообщения в настоящее время в аэропорту нет. Внутрирайонные авиарейсы выполняются на вертолете Ми-8 компании «Аэрогео» (в районе имеется около 11 вертолетных посадочных площадок и 5 посадочных площадок с грунтовыми взлетно-посадочными полосами). Аэровокзал расположен в ветхом деревянном здании, аэропорт в целом нуждается в капитальной реконструкции. В перспективе аэропорт Енисейска рассматривается в качестве базового аэропорта федерального значения для авиаохраны лесов. Ближайший к городу Енисейску международный аэропорт – Емельяново, расположенный в 30 км от Красноярска.

Связь между Енисейском и столицей края Красноярском осуществляется автомобильной дорогой краевого значения Р409 («Енисейский тракт»), железной дорогой Ачинск – Лесосибирск, речными путями. В летнее время главное транспортной артерией района является Енисей, в зимнее время ко многим поселкам прокладываются дороги-зимники. В период распутицы, ледостава и ледохода основной поток пассажиров принимает на себя малая авиация. Транспортный коридор меридионального направления, состоящий из судоходной реки Енисей и автодороги краевого значения «Красноярск-Енисейск» обеспечивает выход района в южном направлении к краевому центру на основную дорожную сеть края и страны, в восточном направлении по р. Ангара в районы Нижнего Приангарья, в северном направлении в Эвенкию и в Арктику на Северный морской путь.

Пассажирское сообщение по р. Енисей в направлении Красноярск-Дудинка в навигацию 2017 года выполнялось судами «А.Матросов» и «В.Чкалов» акционерного общества «ПассажирРечТранс»[6]. Суда проекта 588 построены в ГДР в 1953-1954 г.г. могут принять на борт до 250 пассажиров, делая

[2] По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыве. Метод доступа: http://web.krasstat.gks.ru/offstat/02/3/1.7.xls

[3] Стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года в период 2016-2030 гг. предусмотрено строительство Северо-Сибирской железнодорожной магистрали по маршруту Нижневартовск - Белый Яр - Усть-Илимск протяженностью 1892 км. Если этот проект будет осуществлен, Енисейск получит полноценное железнодорожное сообщение. Текст стратегии опубликован на сайте Минтранса РФ по адресу https://www.mintrans.ru/file/395064

[4] По данным портала aviaport.ru. Метод доступа: https://www.aviaport.ru/directory/airports/57/

[5] См. https://ak-krasavia.ru/

[6] См. http://www.prt24.ru/sheet/2017-02-20-04-48-45.html

до 20 рейсов за навигацию каждый. Время в пути от Красноярска до Енисейска (вниз) – 16,5 часов, от Енисейска до Красноярска (вверх) – 28 часов. Общая длительность рейса по маршруту Красноярск-Дудинка – 3 суток 14 часов, Дудинка-Красноярск – 5 суток 8 час. Стоянка пассажирских судов на пристани Енисейска – 30 минут (при движении вверх стоянка начинается в 23:30 при движении вниз – в 11:30). Навигация, как правило, длится с 1 мая по 20 октября (в 2017 году навигация закрылась 16 октября). Стоимость проезда в навигацию 2017 года по маршруту Красноярск-Енисейск составляла от 2157 (каюта класса 3А) до 5901 р (каюта Люкс), по маршруту Красноярск-Дудинка от 6374 р (каюта класса 3А) до 28884 р. (каюта Люкс).

Автодорога краевого значения «Красноярск – Енисейск» протяженностью 330 км связывает Енисейск с Красноярском междугородними автобусными рейсами. Также из Енисейска организованы 12 пригородных и междугородных маршрутов по направлениям в Лесосибирск, Новосибирск, Большая Мурта, Пировское, Казачинское, и некоторые населенные пункты Енисейского района (д. Горская, д. Погодаево, п. Подтесово, п. Шапкино, п. Озерное, п. Геофизиков, п. Прутовая, п. Потапово, п. Епишино).

Площадь территории города Енисейск составляет 66,4 кв. км. Рельеф города пологий. Климат района, в котором находится г. Енисейск – континентальный, достаточно умеренный, с холодной зимой и жарким летом. Характерны резкие колебания дневных и ночных температур. Абсолютный минимум температуры зимой – минус 59 градусов по Цельсию, летом – плюс 37 градусов по Цельсию. Среднегодовая относительная влажность составляет 74 %. Площадь территории города составляет 66,4 кв. км.

## Историческая справка о Енисейске

Енисейск был основан как острог в 1619 году и благодаря своему выгодному географическому положению быстро стал административным и экономическим центром Восточной Сибири, отсюда происходило движение русских землепроходцев на юг и восток. Енисейский острог (сначала Тунгусский) построен летом 1619 года отрядом тобольских казаков во главе с боярским сыном Петром Албычевым и стрелецким сотником Черкасом Рукиным. С 1626 по 1629 год Енисейский острог был подчинён Тобольску, потом приписан к Томской области.

В 1676 году Енисейск получил статус областного города, в ведение его поступили все поселения и остроги по Енисею, а также и вся заенисейская Сибирь, до города Нерчинска включительно. В 1690 году население Енисейска насчитывало около 3 000 человек. Основная хозяйственная деятельность — добыча пушнины. В 1645—1646 годах товарооборот енисейского рынка превышал 60 тысяч рублей. В начале XVII века ежегодный сбор десятинной пошлины в Енисейской таможне составлял около 500 рублей. Неконтролируемая добыча пушнины к 1660-м годам XVII века привела к сокращению пушной торговли. В 1684 году появился указ о запрещении охоты на соболей в уездах, входивших в Енисейский разряд и в Якутии. Торговля мехами переведена в государственную монополию. Свобода внутренней торговли пушниной была возвращена указом от 26 июля 1727 года.

Второй по важности вид деятельности — рыботорговля и рыбный промысел. Самым крупным торговцем рыбой на севере Енисея в начале XVIII был енисейский посадский Никита Верещагин.

В 1708 году город из областного переименован в уездный, а с 1724 по 1796 Енисейск являлся главным городом Енисейской провинции, затем его значение стало падать, и он был переведён в разряд уездных городов. С 1822 года — уездный город Енисейской губернии.

Наибольшего расцвета город достиг в середине XVIII в., превратившись в крупный ремесленно-торговый центр. В 1743 году были построены каменные гостиные ряды. В 1765 году в Енисейске насчитывалось 143 купцов первой гильдии и свыше 1200 второй гильдии.

Енисейская ярмарка была главным центром пушной торговли Сибири в XVIII веке. Енисейск располагался между водными путями Западной и Восточной Сибири. Ярмарка проводилась ежегодно с 1 по 15 августа. Западносибирские купцы привозили на ярмарку мануфактурные и галантерейные товары, виноградное вино и т. д. Восточносибирские купцы привозили на продажу кяхтинские товары. Енисейский купец Хороших, Матвей Федорович на торговле пушниной становится в начале XIX века самым богатым из енисейских купцов. Долгое время он оставался единственным в Енисейске купцом первой гильдии.

В 1789 году в Енисейске начала работать городская дума. В 1840-е Енисейск стал базой крупного золотопромышленного района. В 1860-е добыча золота упала, что тяжело отразилось на экономике Енисейска: сократились промыслы, сократилось производство, начался отток капитала. В 1876 году установлена телеграфная связь с Красноярском. В конце XIX века через Красноярск проведена Транссибирская магистраль, в результате чего Енисейск окончательно теряет свои позиции. Население сокращается с 11500 человек в 1897 году до 7100 человек в 1917 году.

## Социально-экономическое положение города Енисейск

Двадцатый век и первое десятилетие двадцать первого были для Енисейска непростыми[7]. К 2017 году город пришел без газоснабжения, без централизованного газоснабжения, с печным отоплением индивидуального жилья. Водоснабжение – артезианские скважины, не имеющие общей магистрали. Общегородская централизованная канализация также отсутствует. Высок износ городской коммунальной инфраструктуры. Ее реконструкция запланирована как часть реализации Концепции социально-экономического развития Енисейска на период до 2030 г. Городская застройка Енисейска представлена, в основном, 1-2 этажными деревянными домами, которые занимают 86,1% общей площади города. Историческое наследие насчитывает 111 зданий-памятников, в том числе 28 – памятники федерального значения. В ходе реализации мероприятий по подготовке к празднованию 400-летия города в настоящее время ведутся археологические раскопки и поэтапная реставрация памятников. Большая часть населения в Енисейске заняты в непроизводственной сфере:

*Рисунок 1. Структура занятости населения Енисейска в 2015 году[8]*

Из приведенной диаграммы видно, что доля жителей, занятых в отрасли культуры и туризма/гостеприимства/общественного питания в Енисейске, столь мала, что не выражается в масштабе диаграммы. Этот фактор в контексте стратегии развития музейного дела в Енисейске следует рассматривать как возможность создания новых рабочих мест как непосредственно для сотрудников музеев, так и для туристской индустрии города и творческих инициатив. Аналитические данные, приведенные в Стратегии социально-экономического развития Енисейска до 2030 г., свидетельствуют о том, что «более 70% от общего объема экономического оборота

[7] Настолько непростыми, что ни в Википедии, ни на официальных сайтах города и района нет подробного описания истории Енисейска за период 1917 – 2017 годы.

[8] Источник: Стратегия социально-экономического развития города Енисейск дот 2030 г., с. 6

обеспечивают предприятия транспорта, связи, торговли, энергетики, в том числе более 45% приходится на одну организацию – ООО «ТНГ – Востокгео». Вместе с тем, значительными темпами растет вклад предприятий сферы малого предпринимательства в экономику города, за пять лет оборот малого бизнеса увеличился в 2,8 раза, их доля в общем экономическом обороте увеличилась с 26,2% до 39,1%.»[9]. При этом данные SWOT-анализа свидетельствуют о том, что для Енисейска характерно сочетание высокого историко-культурного потенциала и значительное количество объектов культурного наследия и плохое состояние памятников, значительная часть из которых требует капитального ремонта и реставрации и слабая развитость туристической инфраструктуры, включая острую нехватку мест размещения, общественного питания, досуга и развлечений.

Вместе с тем, как первый и главный вектор развития Стратегия [10] определяет развитие человеческого капитала, в котором сделан акцент на гармоничное развитие личности через повышение качества образования, укрепление здоровья горожан, развитие культурно-досуговой сферы. Вместе с этим стратегия определила как вектор развития формирование комфортной городской среды и, что особенно важно в контексте стратегии развития Краеведческого музея - «Сбалансированное территориальное развитие туризма», цель которого - сформировать эффективный и конкурентоспособный туристический продукт, который позволит обеспечить максимальный вклад туризма в экономику города, развить сопутствующие отрасли и обеспечить рост занятости населения при условии сохранения культурно-исторического наследия.

***В связи с тем, что в Стратегию развития Енисейска до 2030 года тема культуры вошла в недостаточном объеме, настоящий документ послужит логическим ее дополнением, заполнив недостающие элементы.***

В Стратегии определены следующие направления развития туризма в Енисейске:

- *Культурно-познавательный;*
- *Паломнический;*
- *Событийный;*
- *Реконструкторско-исторический;*
- *Архитектурно-восстановительный (волонтерский).*

В настоящее время наибольшим потенциалом, способным создать в городе точки привлечения туристического внимания, облают Енисейский краеведческий музей и, в отношении паломничества, Енисейское благочиние Енисейской Епархии Русской православной церкви.

## Историко-культурный потенциал Енисейска

По данным Службы по государственной охране объектов культурного наследия Красноярского края[11], в Енисейске насчитывается 116 объектов культурного значения регионального и федерального значения. Ним относятся:

### Объекты федерального значения

1. Амбар (дер.), кон. XIX в. (Кирова, 72)
2. Ансамбль Успенской церкви, 1793–1819 гг. (Рабоче-Крестьянская, 116)
3. Богоявленский собор, 1738–1750 гг. (Партизанский переулок, 1)
4. Воскресенская церковь, 1747 г. (Ленина, 104)
5. Дом Бородкина, 1909 г.) (Ленина, 99)

[9] Там же, с. 8.
[10] Там же, с. 13
[11] См. http://ookn.ru/region/objects/?region=80

6. Дом воеводы, 1722 г. (Ленина, 122)
7. Дом Грязнова, 2-я пол. XVIII в. (Ленина, 83)
8. Дом жилой, XIX в. (Ленина, 106)
9. Дом Кытманова, 2-я четв. XIX в. (Ленина, 105)
10. Дом Савельева, 1860–1870 гг. (Ленина, 95)
11. Дом Тонконогова, 1860 г. (Ленина, 113)
12. Дом, в котором с 6 по 28 февраля 1919 года находился повстанческий штаб по организации Енисейско-Маклаковского восстания против колчаковщины. Усадьба Баландина, сер. XIX в. (Ленина, 103)
13. Здание аптеки, кон. XIX в. (Рабоче-Крестьянская, 106)
14. Здание келий Христорождественского монастыря, 1830 г. (Горького, 1)
15. Здание присутственных мест, 1780 г. (Партизанский переулок, 8)
16. Комплекс жилых зданий (дер.), кон. XIX в.»; г. Енисейск, ул. Ленина, 74; ул. Ленина, 76; ул. Ленина, 80.
17. Спасский монастырь, 1641–1750 гг.: Спасская церковь; Захарьевская надвратная церковь; здание келий; ограда (Рабоче–Крестьянская, 101)
18. Троицкая церковь, 1772–1782 гг. (Перенсона, 34)
19. Усадьба Вострotина, XIX в. (Ленина, 140)
20. Усадьба Евсеева, 1730 г. (Петровского, 11)
21. Усадьба Захарова, 1860–1870 гг. (Ленина, 97)
22. Усадьба купца Кытманова, кон. XIX в. (Кирова, 82)
23. Усадьба Лапшина, XIX в. (Партизанский переулок, 16)

## Объекты регионального значения

1. Братская могила 19-ти гвардейцев-татар – участников Енисейско-Маклаковского восстания в феврале 1919 года (Татарское кладбище)
2. Братская могила 242 активных участников Енисейско-Маклаковского восстания, замученных и расстрелянных колчаковцами в феврале 1919 года (Севастьяновское кладбище по ул. Иоффе (Братская могила))
3. Братская могила 300 участников Енисейско-Маклаковского восстания, замученных и расстрелянных колчаковцами в феврале 1919 года
4. Братская могила 360 участников Енисейско-Маклаковского восстания, замученных и расстрелянных колчаковцами в феврале 1919 года (Севастьяновское кладбище)
5. Городская усадьба, кон. XIX в.: главный дом; флигель; амбар; ворота (Ленина, 96, 98)
6. Деревянный резной дом, XIX в. (Перенсона, 67)
7. Дом Безъязыкова (дерево), кон. XVIII – нач. XIX вв. (Перенсона, 69)
8. Дом Борзецовой, II-я пол. XIX в. (Рабоче-Крестьянская, 110)
9. Дом Бородкина, 1861 г. (Рабоче-Крестьянская, 62)
10. Дом Вострotина, 1860–1870 гг. (Петровского, 21)
11. Дом Дементьева, 1820 г. (Ленина, 109)
12. Дом Дементьева, I-я пол. XIX в. (Диктатуры, 5)
13. Дом Дементьевых, 1860 г. (Кирова, 80)
14. Дом Елтышева, 1880 г. (Рабоче-Крестьянская, 59)
15. Дом жилой (дерево) (Ленина, 61 (**утрачен**))
16. Дом жилой (дерево), кон. XVIII – нач. XIX вв. (Тамарова, 13)
17. Дом жилой (дерево), сер. XIX в. (Богрaда, 77)
18. Дом жилой, 2-я пол. XIX в. К (Рабоче-Крестьянская, 118)
19. Дом жилой, кон. XIX в. (Бабкина, 38)
20. Дом Калашникова, III-я четв. XIX в. (Рабоче-Крестьянская, 114)
21. Дом Козицина, нач. XX в. (Петровского, 1)

22. Дом Коневского (камень, дерево), кон. XIX в (Ванеева, 6
23. Дом Кузнецова, II-я половина XIX в. (Партизанский переулок, 11А)
24. Дом Макарова с магазином, кон. XIX в. (Ленина, 110)
25. Дом Пигасова, II-я половина XIX века (Рабоче-Крестьянская, 80)
26. Дом с лавкой, 1914 г. (Партизанский переулок, 3)
27. Дом с магазином Хнюнина и Коновалова, 2-я пол. XIX в. (Ленина, 112)
28. Дом Тонконогова, II-я пол. XIX в. (Петровского, 3)
29. Дом Урушева, 1890 г. (Фефелова, 80)
30. Дом Флеара, 1860 г. (Ленина, 101)
31. Дом Щукина, XIX в. (Ленина, 70)
32. Дом, в котором в 1833–1835 гг. жил декабрист М.А. Фонвизин (Ленина, 124 (**сгорел**))
33. Дом, в котором в 1894–1911 гг. жил Васильев Юлий Николаевич, врач-гуманист, член комитета помощи политссыльным и заключённым (Ленина, 57)
34. Дом, в котором в 1915–1916 годах жили ссыльные члены большевистской фракции IV Государственной Думы – Г.И. Петровский, А.Е. Бадаев, Н.Р. Самойлов, Н.Р. Шагов (Иоффе, 13)
35. Дом, в котором в 1917 году на митинге был создан городской комитет партии большевиков под руководством Худзинского Т.И. (Петровского, 2)
36. Дом, в котором в начале марта 1917 г. выступил на собрании Я.М. Свердлов, в мае 1917 г. проходили заседания большевиков Енисейского Совета рабочих, солдатских и крестьянских депутатов (Ленина, 82)
37. Дом, в котором в начале XX века жил полярный исследователь Бегичев Никифор Алексеевич (Каурова, 31)
38. Дом, в котором с 1909 г. жил, находясь в ссылке, активный участник Самарской, Тульской, Петербургской, Московской, Красноярской партийных организаций Шлихтер Александр Григорьевич, в последствии крупный учёный экономист, народный комиссар УССР
39. Жилой дом (дерево), 2-я пол. XIX в. (пер. Марковского, 10 (**снесен**)
40. Жилой дом (дерево), сер. XIX в. (Кирова, 70)
41. Жилой дом Музафаровых (дерево), 1914 г (Марковского, 16)
42. Здание винного склада, кон. XIX в. (Вейнбаума, 10)
43. Здание городского магистрата, 1747–1753 гг. (Ленина, 116 (**снесен**))
44. Здание городской богадельни, 1865 г. (Рабоче-Крестьянская, 108)
45. Здание женской гимназии, 1890-е гг. (Кирова, 68 (Гимназия))
46. Здание магазина Кытманова, кон. XIX в. (Ленина, 130)
47. Здание магазина Хнюнина, 2-я пол. XIX в. (Ленина, 133)
48. Здание уездного училища. 1822–1825 гг.; 1895 г.; 1901 г. Дом, в котором в марте 1917 года на собрании енисейских большевиков был избран городской комитет РСДРП (б) (Бабкина, 1)
49. Здание, где в 1917 г. была создана и находилась жилищно-бытовая коммуна ссыльных большевиков и политический клуб большевиков (Худзинского, 22)
50. Здание, где в городской больнице в 1828–1830 гг. лечились декабристы Шаховской Федор Петрович и Бобрищев-Пушкин Николай Сергеевич и где умерли Якубович Александр Иванович (1796–1845 гг.), декабрист, Димитров Н. М., большевик (Декабристов, 1)
51. Здание, где в сентябре 1913 года выступал во время сибирской экспедиции норвежский полярный исследователь Фритьоф Нансен. Здесь в мужской гимназии в 1915–1917 гг. учился революционер-большевик Лыткин Фёдор Матвеевич (Ленина, 120)
52. Комплекс деревянных домов (ворота частично утрачены, флигель и хлев утрачены); г. Енисейск, ул. Фефелова, 44; ул. Фефелова, 99; ул. Фефелова, 101; ул. Фефелова, 105; ул. Фефелова, 107; ул. Фефелова, 109

53. Комплекс деревянных домов (Рабоче-Крестьянская, 121, 123)
54. Магазин Хнюнина, кон. XIX в.: здание магазина; ворота (Рабоче-Крестьянская, 112)
55. Могила Кытманова Александра Игнатьевича (1858–1919 гг.), основателя Енисейского музея (Кладбище (Могила Кытманова Александра Игнатьевича))
56. Могила Щетинина Прокопия Дмитриевича (1908–1979), полного кавалера ордена Славы (Кладбище (Могила Щетинина Прокопия Дмитриевича))
57. Настоятельский корпус Христорождественского монастыря, 1822 г. (Ленина, 102)
58. Образец застройки, XIX в. (Бабкина, 27-50)
59. Образец застройки, XIX в. (Бабкина, 28-52)
60. Образец застройки, XIX в. (Бабкина, 29-47)
61. Образец застройки, XIX в. (Бабкина, 30-49)
62. Пакгауз Бородкина, сер. XIX в. (Горького, 12)
63. Памятник В.И. Ленину. Скульптор Ишханов Ю.П., архитектор Покровский. Материал – бетон, 1961 г. (Ленина, 116а, соор. 1)
64. Пожарное депо (камень, дерево), кон. XIX в. (пер. Пожарный, 3)
65. Татарская мечеть, 1892 г. (Богрaда, 41)
66. Типография Дементьева, 1890 г. (Петровского, 7)
67. Торговая Усадьба Замараева, кон. XIX в.: здание магазина; амбар (дерево) (Ленина, 124, 126)
68. Усадьба (дерево), 2-я пол. XIX в. : флигель, ворота (Ленина, 78)
69. Усадьба (дерево), 2-я пол. XIX в.: дом жилой, ворота (Ленина, 91)
70. Усадьба (дерево), кон. XIX в.: дом жилой (Худзинского, 18)
71. Усадьба (дерево), сер. XIX в.: дом жилой; ворота (Кирова, 76)
72. Усадьба (дерево), сер. XIX в.: дом жилой; ворота (Кирова, 78)
73. Усадьба Аблина (дерево), кон. XIX в.: жилой дом; ворота (Марковского, 6)
74. Усадьба Алтынбаевых (дерево), кон. XIX в.: дом жилой; флигель; амбар (Перенсона, 75)
75. Усадьба Бычкова, кон. XIX в.: дом жилой; флигель; ворота (дерево) (Рабоче-Крестьянская, 70)
76. Усадьба Вострotина (дерево), 2-я пол. XIX в.: жилой дом; ворота (Ленина, 131)
77. Усадьба Коновалова, 1880-е годы (Ленина, 67)
78. Усадьба Неждановых (дерево), кон. XVIII – нач. XIX в.: дом жилой; ворота; усадьба Алтынбаевых (дерево), кон. XIX в. (Перенсона, 71)
79. Усадьба Неробелова (дерево), кон. XIX в.: главный дом, флигель; амбар; хлев; ворота (Ленина, 87, 85)
80. Усадьба, кон. XIX в.: дом жилой; г. Енисейск, ул. Ванеева, 5
81. Усадьба, кон. XIX в.: флигель (дерево)"; г. Енисейск, ул. Ванеева, 7
82. Флигель Кобычева, 1837 г."; г. Енисейск, ул. Горького, 6
83. Флигель усадьбы (дерево), 2-я пол. XIX в.; г. Енисейск, ул. Фефелова, 97
84. Флигель усадьбы (дерево), кон. XIX в."; г. Енисейск, ул. Худзинского, 21а (адрес на момент принятия на государственную охрану: г. Енисейск, ул. Фефелова, 109/пер. Худзинского, 17)
85. Церковь Иверской Богоматери, 1871-1872 гг.; г. Енисейск, ул. Ленина, 100

Многие объекты находятся в неудовлетворительном состоянии и им требуется безотлагательная реставрация. Нынешнее состояние объектов культурного наследия, вместе с практически отсутствующей туристической инфраструктурой скорее демотивируют туристов к посещению Енисейска, чем мотивируют. Прочитав в рекламных буклетах о богатом наследием губернском городе, они попадают в среду, визуально и культурологически этому описанию не соответствующую. «Если раньше было так хорошо, то почему сейчас стало так плохо?» - один из первых вопросов, который задает, попадая в Енисейск пытливый турист. Проблема осмысления

пространства, формулирование вопросов и поиски ответов, направленных на развитие территории и есть одна из главных задач Енисейского музея.

Попытка поиска ответов строится на разговоре о свободе. Енисейск – территория, на которую в разное время многие попадали не по своей воле. Кто в силу должностных обязанностей, кто в ссылку, в наказание. Но даже находясь в условиях несвободы, люди, оказавшиеся в Енисейске, чувствовавшие себя внутренне свободными и поступавшими в соответствии со своими идеалами и убеждениями, оказались способны приносить пользу городу и стране.

Ровно так же, как в своё время известный историк науки и философ М.К. Петров предположил «сумасшедшую» гипотезу о влиянии на всю европейскую цивилизацию культурной практики пиратов Эгейского моря, мы можем утверждать особый мир сибирских первопроходцев и предпринимателей, определивших российский культурный код. Можно считать Енисейск модельным примером города рискованного предпринимательства, который был способен научить пионеров-первопроходцев, купцов, промышленников действовать в крайне неопределённых условиях. Сходный подход намереваются реализовать в городе Дорогобуж Смоленской области12, где предложено в рамках благоустройства Гагаринской рощи создать музей разбойников, опираясь на старинное предание об основателе города: «Говорят, что на том месте, где в настоящее время находится Дорогобуж со своими окрестностями, жил когда-то среди непроходимых лесов разбойник по имени Буж, поселившийся со своей шайкой недалеко от большой дороги, идущей по берегу Днепра, и грабивший всех проезжих по этой дороге...» 13 . Идея музея окаянства, - способности выходить за устоявшиеся границы легла в основу концепции музея. Новая интерпретация этой легенды - культивирование, способности заниматься творчеством, осваивая новые пространства, действуя с определенным риском. Другим примером музеефикации в малом городе может служить Олекминск (республика Саха (Якутия)), где ревитализации подверглась Спасская слобода, где жили представители весьма оригинальной секты скопцов, которые сформировали весьма эффективный экономический уклад, способствуя экономическому развитию города. Эти два примера (Дорогобуж и Олекминск) являют примеры Нового локализма,14 системы, когда общенациональные и региональные пути развития нащупываются в реализации городских экспериментов.

По сути дела, проведенный конкурс на создании комфортной среды малых городов (Министерство строительства и ЖКХ РФ) продемонстрировал важность комплексного подхода к такому уникальному явлению как малый город, выявив громадный потенциал малых городов, продемонстрировав окно возможностей, где выход состоит в нетривиальных, амбициозных и независимых решениях, основанных на конструктивном отношении к будущему, ярких мечтах и способности консолидировать местные активы.

Сегодня востребованными оказываются не узкие специалисты, а интеграторы, способные сканировать взаимосвязанные теоретические и сугубо практические предметы (архитектуру, инвестиции, бренд), т.е. связку градостроительных, архитектурных и даже дизайнерских решений, с историко-культурными, экономическими и функционально-сценарными. Можно сказать, что современная культура (и музейная, в частности), работа с сообществами и экономика развития становятся важнейшими компонентами при работе с локальным. Проект музейно-туристического комплекса– это множественное «И», задачка на гармонизацию цветистой сложности конкретного места - Енисейска.

Важно понимать, что малые города вообще, и Енисейск в частности, обладают особой прелестью и притягательностью. Сегодня, когда человек в больших городах перегружен информацией, стеснен в плотных потоках движения, перегружен на нескольких работах, маленькие

[12] Конкурс на создании комфортной среды малых городов (Министерство строительства и ЖКХ РФ), апрель-май 2018 г.

[13] В.А. Никитин в «Описании города Дорогобужа» (1894)

[14] Bruce Katz and Jeremy Nowak, The New Localism. How cities can thrive in the age of populism, Brookings Institution Press Washington, D.C., 2017 290 p., 31-40. (Брюс Кац и Джереми Новак, Новый локализм. Как города могут процветать в возрасте популизма, Брукингс Институшн Пресс, Округ Колумбия, 2017, 290 p., 31-40).

городок – это оазис теплых человеческих отношений, непосредственных связей между главными героями местного развития: администрацией, бизнесом и жителями. Если искать места, где локальные сообщества существуют в их чистом, почти лабораторном виде, то это города, где живёт около 10 тысяч граждан. Здесь, как нигде, оптимальна дистанция между жителями и властью, наиболее зримы реализуемые перемены. Существует ещё одна особенность малых городов, именно в них проходит граница между городским и сельским /природным, а возврат к сельскому, или городскому огородничеству, натуральности - один из важнейших трендов современности, популярность которого демонстрирует сельский или зелёный туризм.

Кроме того, именно в малых городах к нам ближе всего природа, она на дистанции вытянутой руки, здесь много того, что Сергей Давлатов в своём «Заповеднике» называл «дали». Здесь они повсюду, виды открываются с крутого берега, обрыва оврага, соседнего холма, кургана и даже террикона. Малые города – это заповедники прекрасных видов. Бель вью. Здесь чаще других городов можно видеть горизонт, а, значит восход и заход солнца. Кроме того, соразмерность, человечный масштаб среды – главное преимущество такого города. Здесь время течёт по другому.

У Енисейска серьезно проработана собственная история, например, издана энциклопедии по купечеству. Был выявлен значительный историко-культурный потенциал, который стоит ввести в оборот и для этого есть все необходимые предпосылки. Тематика наследия достаточно широка: здесь и сакральная история места, военные победы и потери, участие в истории, в ключевых её поворотах, а также вклад в экономику и развитие страны. Но здесь тоже необходим баланс, умение регулировать вклады от отдельных брендов-продуктов и проектов в интегральный код города.

## Енисейский краеведческий музей как основа для создания музейно-туристического комплекса

Сложность ситуации, в которой оказался Енисейский музей, не только и не столько в скудном финансировании, отсутствии постоянной экспозиции и отдаленности от регионального центра. Музей, по сути, является «последней надеждой», субъектом, который способен осуществить культурную и смысловую перезагрузку этой территории. Будущий музей Енисейска – это не музей ответов, а музей вопросов, музей, предъявляющий обществу уроки истории, в которой всё уже было.

- Почему Енисейск был процветающим губернским городом, а затем утратил свой статус?
- В какой момент в процветающем городе начались процессы деградации?
- Почему и зачем живут в городе нынешние жители?
- Почему между следами первых и вторых поселенцев на этом месте дистанция в 5000 лет, которая ничем не заполнена?
- Почему история Енисейска XX века не изучена и не предъявлена так же подробно и детально, как история его первостроительства?
- Какие нормы и образцы городской жизни, городского (и сельского уклада) следует культивировать и развивать в XXI веке?
- Как эти нормы связаны с жизненным укладом енисейских купцов и предпринимателей?
- Какие инфраструктурные преобразования должны вестись, чтобы город и музей не разочаровывал своих туристов?
- Какая антропогенная туристическая нагрузка желанна для города, какая приемлема и какая избыточна?
- Какие следует музею предпринять шаги, чтобы жители Енисейска включились в работу по созданию туристического комплекса и города-музея?
- Кто их будет обучать и чему?

Енисейский музей берет на себя основные функции по координации развития туризма в городе, так как другого капитала, кроме капитала культуры, в Енисейске сейчас нет. Музейно-туристический комплекс должен строиться, исходя из следующих принципов:

1) Стратегии непрямых действий в развитии туризма. Три основных объекта приложения сил – Музей, Музейно-туристический комплекс и город-музей наполняются смыслом и действием совместными усилиями музейщиков, горожан, их союзников и партнеров и частью туристической аудитории, которая разделяет ценности волонтерского, деятельного туризма;
2) Совместные усилия сообщества, музеев города, библиотек и архивов по работе с документальными и архивными массивами данных.

Новая музейная деятельность в Енисейске строится не по принципу хронологического или коллекционного показа. Она основана на следующих основополагающих принципах:

1) Активного вовлечения сообщества в деятельность музея. Адресная работа с различными аудиториями (как с местными, так и с приезжими жителями), включая специально разработанные программы и проекты;
2) Позиции музея в обществе, который должен задавать вопросы и стимулировать аудиторию к поиску ответов на эти вопросы, как – в дне минувшем, так и в дне сегодняшнем;
3) Музея, который соотносится с теми вопросами, которые человек себе задаёт. Почему я здесь? Что я здесь делаю? Почему это меня держит? Что здесь меня держит? Что я могу для этого сделать и что это даёт мне? Что это для моих детей? Как это связано с моими предками? Где я в пространстве и времени? Музей точно работает в этих двух осях – время и пространство. Задача музея – сопоставить, а задача посетителя – попытаться суметь найти и считать и над ними поразмыслить и сделать какой-то вывод;
4) Менеджменте, интерпретации и актуализации наследия, основанном не на буквальном (литературном) его прочтении, а на метафорическом, философски переработанном опыте, мудрости и уроках, которые наследие хранит для нас;
5) Системное мышление, помогающее музейщику мыслить не коллекциями, памятниками, датами и музейными предметами, а теми системами факторов, условий, предпосылок, в которых жили и действовали герои енисейского музейного повествования и тех уроках, которые из этого можно и нужно извлечь на будущее. Анализа и предъявления причинно-следственных связей общественного развития, используя городскую среду и наследие как исходные данные для этого анализа;
6) Одна из центральных аудиторий музея – потомки людей (в том числе, но не ограничиваясь) ссыльных и заключенных, которые пребывали в Енисейске.

## Историко-культурный потенциал Енисейского краеведческого музея

Енисейский музей, основанный в 1883 году, является одним из старейших музеев Сибири. В истории формирования собрания музея можно выделить наиболее характерные периоды.

Организационный с 1883 по 1910 годы, когда музеем руководили два распорядителя - А.И. Кытманов и Н.В. Скорняков. С 1891 и до самой смерти в декабре 1910 года единственным распорядителем являлся А.И. Кытманов. Это период становления музея и создания первоосновы музейного собрания. На 1 октября 1883 года собрание музея составляло 3064 предмета. Все предметы были пожертвованы музею. Основу первых коллекций составили предметы, подаренные Н.В. Скорняковым (коллекции насекомых и паукообразных Енисейского округа), А.И. Кытмановым (коллекции гербариев, железных изделий из местного железа, инородческих костюмов). Начало собирания коллекции горных пород положил директор Минусинского музея Н.М. Мартьянов. С

приисков Северной тайги в музей поступали минералы и горные породы, а также модели золотопромывальных машин. В этом году были и приобретено 196 предметов, в основном чучела птиц Енисейского округа и железные изделия из местной руды. Уникальные поступления этого года достались музею от барона Б.А. Аминова – кольчуга из остяцкой могилы Обско-Енисейского канала, А.А.Крегера – доска с надписью шкипера Минина, найденная в устье Енисея, И.А.Попова – топорик медного века с Кети, И.М.Ячменева – календарь инородцев. Они стали началом уникальной этнографической коллекции музея. Все предметы музейного собрания были объединены в 5 отделов: естественно-исторический (самый обширный отдел музея, поскольку А.И. Кытманов был кандидатом естественных наук), отдел производств, промыслов и сельского хозяйства, отдел антропологии, неместный отдел и отдел местной литературы. В начале XX века отделы несколько трансформировались, но по-прежнему самым богатым на предметы оставался естественно-исторический отдел, изменил свое название второй по наполненности отдел производств, он стал называться техническим, отдел антропологии занимал третье место по количеству местных экспонатов, четвертым отделом стал отдел литературы края, был также неместный отдел, предназначенный для обмена.

Енисейский музей имел целью собрать все произведения природы и деятельности человека в Енисейском округе и Туруханском крае Енисейской губернии. Деятельность музея заключалась в собирании коллекций, систематизации их по системам и группам, определении и изучении их. За 3 месяца собрание увеличилось на 729 предметов. Таким образом, к 1 января 1884 года число музейных предметов достигло 3793. В 1889 году отмечалось, что люди несколько охладели к музею, так как не было научных учреждений, и ученые в Енисейск не ехали. Учащиеся местных школ не посещали музей до сих пор. 1890-е годы были посвящены научной обработке, для чего коллекции посылались специалистам на определение в Санкт-Петербург, Гельсингфорс, Красноярск, Томск и др. Так были описаны горные породы Северной тайги, орудия золоторудного дела, орудия первобытного человека, гербарии сосудистых растений Енисейского округа. Пополнялась и краеведческая литература – были приобретены сочинения по истории округа Ячевского, Ядринцева, Уманьского, Андриевича.

За 10 лет существования музея фонды увеличились практически в 3 раза и составили 12108 предметов. Самыми плодотворными годами по комплектованию оказались 1891 – 1894 годы. А рекорд по сданным предметам в 1893 году - 2051 удалось побить лишь один единственный раз в 1934 году – 2271 предмет. В 1909 году музей продолжал собирание коллекции грибов. В фондах музея в этом году появился архив Енисейской уездной больницы (на сегодняшний день не сохранившийся), архивные документы по делу «червонных валетов», а также фотографии пароходов Обь и Фрам. Завершением огромной и плодотворной работы А.И.Кытманова по изучению Приенисейского края стала «Летопись», которая, к сожалению, не была опубликована (на сегодняшний день рукопись подготовленная к изданию в 1910 году - утрачена).

После смерти А.И.Кытманова целое десятилетие музеем заведовали случайные люди, поэтому говорить о планомерном увеличении музейного собрания говорить не приходится. Музей находился в застое. Но с приходом в музей сына Александра Игнатьевича Николая в 1921 году все меняется, несмотря на очень непростое время для страны в целом и для нашего музея в частности. К 1 января 1922 года весь штат музея был уволен в связи с отсутствием пайков для сотрудников. И все же смета на 1922 год была составлена на заведующего и служителя, ставки научного сотрудника не дали. Большая часть коллекций не внесена в инвентарные книги. Вычищены и распределены по местам этнографические костюмы, пополнилась энтомологическая коллекция, отделены местные от неместных предметов. Участвовали во Всероссийской сельскохозяйственной выставке с предметами пчеловодства. Лишь с 1923 года музей постепенно переходит к нормальной жизни. Музей приводился в порядок. Начал открываться для посещений лишь с декабря 1922 года. Началась инвентаризация коллекций и библиотеки. Составлялись картотеки. Пришлось приложить

огромные усилия для спасения коллекции грибов (сегодня полностью утрачена), части энтомологической коллекции и некоторых инородческих костюмов. Это время разбора экспонатов и налаживание отношений с новыми учреждениями. Осложнялся этот процесс текучкой кадров. И тем не менее фонды музея пополнились архивами местных учреждений. Хотя собрание в целом увеличилось ненамного, (свое сорокалетие (1923 год) музей встречал с восьмикратно увеличившимся за это время собранием – 24416 предметов) Н.А.Кытманов совершил несколько экспедиций по Енисейскому округу с целью пополнения коллекций естественно-исторического отдела (в основном коллекции насекомых и шкурок птиц и животных) и изучения деревень округа. Финансирование экспедиций оставляло желать лучшего, поэтому случались они не часто. Изменились отделы, их стало 6 – естественно-исторический (преобладала здесь ботаническая коллекция, пополнялись зоологическая, минералогическая и палеонтологическая коллекции); промышленный - с обрабатывающей и золотопромышленностью; добывающей, сельским хозяйством, рыболовством и охотничьими промыслами; антропологический с этнографией и археологией; литература; архив края и неместный отдел. Начатая в 1900 году книга поступлений, требовала продолжения. Инвентарная книга была общая, не разделенная по отделам. Наиболее полным был естественно-исторический отдел, в промышленном отделе западал сельскохозяйственный. В антропологическом отделе более полной была этнография русского населения края: коллекции одежды, обуви, медицинских и бытовых предметов. Археология была представлена предметами из камня и кости, железа, бронзы, меди. В 1927 году была введена должность помощника хранителя музея. Им стал М.П.Миндаровский, помогал ему в это время П.М.Устимович. Музей стал подчиняться ОКРОНО (ранее ГЛАВНАУКЕ). До конца 20-х годов музей работал для посетителей 1 раз в неделю бесплатно. Была проведена полная инвентаризация. Поступили интересные предметы – шаманский костюм, вериги, чугунная пушка, большинство же поступлений было энтомологических, ботанических и горных пород с реки Пит. Была издана брошюра М.П.Миндаровского «Томск – Енисейская железная дорога». Составлен карточный словарь политссылки до 1917 года.

В 1930-е годы музей относился к РАЙОНО. В это время самыми плодотворными годами стали 1933 – 1935 годы – было собрано 5127 предметов, и это не смотря на то, что за десять лет сменилось шесть директоров. Начало 30-х годов музей встретил в здании бывшей Преображенской церкви, переданной музею. Поэтому большую часть 1932 года музей был закрыт на капитальный ремонт. После чего предстояло вновь разобрать музейные коллекции. Что и было сделано с энтомологическими коллекциями (бабочки). Библиотека и запасные фонды были переведены из церкви в помещение музея в уцелевшее здание Гостиного двора. Закончена проверка инвентаря. По-прежнему преобладали предметы естественно-исторического отдела, второе место по количеству занимал документальный отдел – рукописи, карты и библиотека (библиотечные фонды всегда шли в общий подсчет!). Составлены – Очерк по рудным разработкам Енисейского района, каталог полезных ископаемых Енисейского района и Туруханского края, перечень хронологических событий, опись нумизматической коллекции, распределена этнографическая коллекция. Помощь в подготовке исторической концепции музея оказала М.И.Левис. В 1935 году произошло переустройство экспозиций на новый, ленинский взгляд. В 1937 году музей стал называться культурно-историческим, а через год краеведческим районным музеем. Напряженные дни настали и для музея в 1939 году. Музей был закрыт. Экспонаты с мест убраны, количество предметов сократилось в 3 раза. Хотя следующее десятилетие отмечено правлением также шести директоров, конец 40-х стал началом нового времени для Енисейского музея. В 1941- 1945 годах в музее были организованы выставки на военную тему. Наиболее ценные церковные экспонаты и изделия из серебра были переданы на хранение в Райфинотдел, научный архив музея был передан в Райархив. В 1947 году в музей пришла Нина Александровна Грошева. Начался новый период в жизни музея. Три месяца музей приводили в порядок. Ремонтировали мебель, реставрировали экспонаты. Отделы музея: этнографии, истории (названный в 1949 году истории дореволюционного прошлого),

природы, социалистического строительства, библиотека. Специального фондохранилища не было. К 1 января 1949 года все экспонаты были записаны и учтены. В этом году впервые произведен капитальный ремонт музея. Библиотека музея вот уже 12 лет не пополнялась! Случались частые кражи – не было охраны в музее! В 1950-х годах велась научная работа по уточнению исторических мест города Енисейска, собраны материалы по Бегичеву, заказаны макеты дома и комнаты депутатов IV Госдумы, макет барака и гостиной купца – золотопромышленника. Фонды пополнялись картинами енисейских художников, фотокопиями по партизанскому движению. Но полных инвентарных книг не существовало. Музейный архив был не изучен. И в 50-е годы эта работа началась. Была проведена полная переинвентаризация и систематизация фондов. Фонды более или менее приведены в порядок. Составлен Обменный фонд. Составлена впервые книга вспомогательных материалов, впервые составлен план собирательской работы. Специальных фондохранилищ нет до сих пор. Особо ценные предметы хранятся в сундуках читального зала, остальные – в неприспособленной пристройке! В 1953 году впервые начал сдаваться отчет по драгметаллам. Наряду с отчетом В-V и аналитическим. Идет комплектование советского периода (документы и фотографии), истории революционного движения (декабристы в Енисейской ссылке). В фонды поступил клад серебряных монет XIX века.

С 1956 года в музее введена должность заведующего фондами. Первой заведующей стала Вольская Татьяна Михайловна, после нее в сентябре 1960 года стала Степанова Роза Ивановна, на общественных началах должность занимала Пащук Елена Александровна, временно работала Кононова Елена Лукьяновна, с января 1961 года Васильева Лидия Васильевна, с марта 1961 года Поплюйкова Мария Григорьевна (завфондами без библиотеки с апреля 1967 года). Они стали актировать прием в фонды предметы на постоянное хранение. Большое внимание уделялось формированию фондов Подтесовской РЭБ флота, Маклаковского лесозавода, Енисейской судоверфи. Формировались личные дела передовиков производства и ветеранов войны и труда.

По состоянию на 2016-2017 годы, фонды Енисейского краеведческого музея насчитывали[15]:

*Таблица 1. Состав фондов Енисейского краеведческого музея*

| Фонды | Количество предметов, 2016 | Количество предметов, 2017 |
|---|---|---|
| Живопись | 260 | 557 |
| Графика | 722 | 826 |
| Скульптура | 65 | 65 |
| предметы прикладного искусства, быта и этнографии | 4304 | 4343 |
| предметы нумизматики | 6467 | 6510 |
| предметы археологии | 1008 | 1008 |
| редкие книги | 425 | 425 |
| оружие | 55 | 55 |
| документы | 10081 | 10181 |
| фотографии и негативы | 7745 | 7745 |
| предметы естественно-научной коллекции | 5613 | 5701 |
| предметы минералогической коллекции | 1705 | 1617 |
| предметы техники | 530 | 530 |
| предметы печатной продукция | 185 | 185 |
| прочие | 70 | 70 |
| Всего | 39245 | 39818 |

[15] Источник: Форма статистического наблюдения 8-НК за 2016 и 2017 год

В музее имеется электронный каталог музейного фонда, в который занесено 55096 (в 2016 -38103) предметов, в том числе 5844 (в 2016 -3905) – с изображениями. В Государственный каталог музейного фонда занесено 513 (в 2016 – 188) предметов. Информация о 513 (в 2016 -88) предметах из фондов музея доступна в Интернет. Музей, по данным формы статистического наблюдения, в 2017 году был открыт 281 дней в году и принял 12,9 (в 2016 - 7,7) тыс. посетителей (находясь во временном помещении арендованного выставочного зала). Проведено 139 (в 2016 -84) массовых мероприятия с охватом 12,3 тыс. человек. При штатном расписании в 31 (в 2016 -28) ставок в музее работают 28 сотрудника, в том числе 19 сотрудников основного персонала, из которых 1 имеет ученую степень и 13 – высшее образование. Значительное количество сотрудников (11) имеют стаж работы в музее до 3 лет. В 2017 году в музей поступило 25244 тыс. р (в 2016 – 6781) финансовых средств, в том числе 9789 (в 2016 -6507) тыс.р. -бюджетных ассигнований, и 14821 тыс. р. из бюджетов других уровней. Поступления от приносящей доход деятельности составили 634 тыс. р. при этом на оплату труда израсходовано 8801 тыс. рублей.

В 2016-2017 году музей находился в особо стесненных условиях. Основное здание музея находилось на реставрации, к завершению которой, в момент, когда уже были смонтированы системы охранной и пожарной сигнализации и системы климат-контроля, неожиданно для сотрудников было принято решение разместить в предназначенном для музея здании центр дополнительного образования. Впоследствии решение было отменено и музей в настоящее время вернулся в предназначенное для него здание. В связи с отсутствием постоянной экспозиции и фондохранилища помещение музея используется, в основном как фондохранилище с выставочным пространством на первом этаже. Музей производит реэкспозицию в основном здании.

*Рисунок 2. Выставочное пространство Енисейского краеведческого музея. Фото А. Артамонова.*

В результате работы археологических экспедиций и проведенных на территории города археологических раскопок музей готовится принять в свои фонды более 70 тыс. найденных артефактов, что увеличит объем коллекции практически вдвое.

# Сравнительный анализ музеефикации аналогичных объектов

## Обзор российского опыта

### Коломенский посад. Город-музей.

Расположенная почти посередине между Москвой и Рязанью – в 100 километрах от Москвы и в 100 от областного центра, древняя Коломна едва ли не старше признанной белокаменной столицы России. Как и многие небольшие города, Коломна за свою более чем 700-летнюю историю прошла очень сложный путь, и к началу XXI века стала промышленным городом с сохранившимся обитаемым жилым Кремлем и разрушающимся Посадом вокруг него. В 2009 году неместная жительница, творческий предприниматель Наталья Николаевна Никитина решила к одному из городских праздников возродить вкус забытой коломенской пастилы, некогда украшавшей царский стол. Рецепты давно остановленного производства были найдены в архиве и на одном из городских праздников был презентован забытый, но возрожденный вкус пастилы.

*Рисунок 3. Коломенская пастильница в день презентации забытого вкуса. Фото предоставлено Е.Ойнас.*

Идея оказалась настолько хорошей, что следующим шагом стало открытие частного музея забытого вкуса, главным экспонатом которого было нематериальное наследие – вкус коломенской пастилы. Театрализованная программа музея включала чаепитие с дегустацией семи различных сортов продукта. Для изготовления коробок привлекались местные жители, что дало городу дополнительные рабочие места.

*Рисунок 4. Фирменная коробка коломенской пастилы.*

*Рисунок 5. Подготовка к музейному чаепитию и дегустации. Фото предоставлено Е. Ойнас.*

Музей пастилы стал необыкновенно популярен у туристов и через несколько месяцев после открытия его возможности превысили спрос. Для удовлетворения растущего спроса Наталья Никитина вместе со своим партнером Еленой Дмитриевой приняли решение создать неподалеку еще один объект туристического показа – музейную фабрику, которая была размещена в подлинном здании, принадлежавшим купцу и производителю пастилы П. Чуприкову. Фабрика, в которой также проходили театрализованные представления о пастиле и лекции о садоводстве, помогла более равномерно распределить туристический поток, который быстро достиг цифры в 100 000 туристов в год (численность населения в эти годы составляла 144-145 тысяч человек).

*Рисунок 6. Театрализованное представление в музейной фабрике. 2012. фото А. Артамонова*

Запуск проектной активности в Коломне не был бы возможен без поддержки благотворительного фонда В.Потанина. Проекты под руководством Н.Никитиной неоднократно поддерживались фондом конкурсе «Меняющийся музей в меняющемся мире», в том числе в самой престижной – авторской – номинации.

Активная туристическая деятельность выявила и ряд проблем: коломенский посад, территория вокруг Кремля, была полна разрушающихся зданий, была неблагоустроенной и диссонировала с коммерчески и содержательно успешными проектами музея и фабрики пастилы. Для решения этих проблем и налаживания связей с местным сообществом было проведено исследование «Коломенский посад и его жители», также поддержанное грантом Благотворительного фонда В.Потанина. По итогам исследования проектировщики разработали стратегию работы с местным сообществом и это оказалось очень важным шагом территориального развития. Было преодолено недоверие как со стороны властей и официальных органов управления культурой, так и со стороны местных жителей, часть из которых получила работу (всего создано более 100 рабочих мест), часть охотно делилась артефактами, книгами и старинными вещами в пользу музеев, а часть предоставляла свое жилье для гостей.

Важной вехой на пути музейного строительства в коломенском посаде стало открытие музея «Калачная», по традиции, восстановившего еще один забытый вкус – коломенского калача.

*Рисунок 7. Музей "Калачная". Изображение с сайта kolomna-navigator.ru*

Музей, рассчитанный на одновременный прием автобусной группы в 45 человек, проводит театрализованно-познавательные представления с рассказом о месте и роли коломенского калача, объясняет, что такое «дойти до ручки» и угощает всех свежим, только что испеченным калачом. Появление Калачной позволило команде некоммерческого партнёрства нарастить пропускную способность по приему туристических групп, а самим группам дало отличную возможность отдохнуть и согреться после экскурсии по коломенскому Кремлю.

Понимая, что городу требуется уметь работать с разнообразными аудиториями, в 2012 году в здании, где когда-то работал грузчиком в винном магазине Венедикт Ерофеев, точнее, прямо над бывшим магазином, был открыт своеобразный музей советского быта – «Арткоммуналка».

*Рисунок 8. Кухня - действующая часть музея "Арткоммуналка". Изображение с сайта kolomna-navigator.ru*

Особенность Арткоммуналки в том, что это не только и не столько музей советского коммунального быта. В нем есть выставочный зал, в который можно пройти из кухни через гардероб. В этом пространстве проходят не только выставки, но и спектакли, дискуссии, творческие встречи и обсуждения планов дальнейшей работы коломенского музейно-туристического кластера. Важнейшим элементом Арткоммуналки является творческая резиденция – возможность для художников, писателей и поэтов жить и работать в комнате, соседствующей с музейным пространством. Право быть резидентом достается победителям грантового конкурса, который объявляется хозяевами музея.

*Рисунок 9. Арт-резиденция в составе музея Арткоммуналка. Изображение предоставлено Е.Ойнас.*

Важно отметить, что дружелюбность, стиль и отношение к наследию команды Натальи Никитиной и Екатерины Ойнас таковы, что часть туристов, попавших в Коломну, приезжает в итоге туда и основывает собственное дело. Так, в частности, произошло с организаторами музея-лавки «Душистыя радости», которая была организована в историческом здании, где, по архивным данным, держал свою лавку коломенский мыловар Григорий Иванович Суранов.

*Рисунок 10. Лавка "Душистыя радости" в Коломне. Изображение с сайта kolomna-navigator.ru*

Развивая культурно-общественные проекты, коломенские музейщики за последние годы отработали различные форматы и формы работы с наследием. В их числе, только в работе с наследием Достоевского:

- Акция «Запахи детства» / международный форум Достоевского, Даровое, 2009
- «Любимая пастила Достоевского»: история со вкусом / музей «Коломенская пастила»
- «Голубчик мой Аня» и сладкоежка Достоевский / музейная постановка
- «Дар – Даровому» / садово-литературная акция в рамках фестиваля «Антоновские яблоки»
- «Яблочная машина» / театральная инсталляция
- «Достоевский FM» / литературная кухня
- «В гости к Достоевскому» / музейное путешествие

В работе с наследием Бориса Пильняка:

- «Воображаемый» музей Пильняка. МАРШРУТ – с элементами арт-музеефикации, театра и рецептами
- «Конь-огонь» Анфима Ханыкова
- «Детское зеркало Бориса Пильняка» - граффити Ивана Ninetyclouds и Павла Бармина.
- «Пряник Пильняка» — история со вкусом
- «Очки Пильняка» / арт-объект в рамках фестиваля «Антоновские яблоки», 2013
- Жестянка Лиззи и сямисен / театральный перформанс и литературные чтения

В работе с наследием Венедикта Ерофеева:

- Арт-резиденция и литрезиденция
- Журнал «Ололоколомна»: Ерофеев
- «Всевидящие окна». Мозаика из бутылок / Анфим Ханыков
- «Освоение пространства»проект Светланы Штеба
- ЛЕДОВЫЙ ПАМЯТНИК ВЕНИЧКЕ ЕРОФЕЕВУ / фестиваль
- ВЕНИЧКА ИЩЕТ БОГА / спектакль-трансформер Сергея Вепрева

*Рисунок 11. Анфим Ханыков. Всевидящие окна. Мозаика из бутылок. Арт-объект в Коломне. Фото предоставлено Е. Ойнас.*

Появление арт-объекта Анфима Ханыкова в городской среде вызвало неоднозначную реакцию у жителей. В своём интервью СМИ TV-Дача автор пишет:

*«Алкоголизм – это тяжёлый физический недуг, думал я, когда пилил бутылки и складывал из них ангелов. Около 400 бутылок собрано по рюмочным, ресторанам, помойкам и лесам Коломны. Спасибо, жители, за пустую тару. Все распилено, уложено и никогда больше не будет использована по назначению. Да хранят вас ангелы от страшного недуга пьянства»*

Совершенно новым и очень радостным событием в Коломне стало открытие частного гостевого дома – «Дома воспоминаний», принадлежавшего родственником коломенской жительницы Натальи Николаевны. Оборудованный современным отоплением и отремонтированный, дом сохранил мебель, предметы и атмосферу типичного коломенского частного дома 50-70х годов XX века. Отметим, что перечисленные инициативы в Коломне – частные, а организационно-правовой организации, которая координирует эту работу в городе, является некоммерческое партнерство. Авторитет и почти 10 летний опыт работы проектировщиков в Коломне привели к тому, что Министерство культуры Московской области перевело в Коломну одно из своих подразделений – Центр культурных инициатив, а хозяйственная самостоятельность партнерства дала возможность для издания журнала «Ололоколомна» и Общества любителей вольных прогулок, застрельщиком в котором выступает вовсе не коломенский, а известный саратовский антрополог и философ Игорь Сорокин. Также важно отметить, что «Город-музей» - это не только музеи, но и значительное количество городских событий и фестивалей. Наиболее крупный и известный из них – литературно-яблочный фестиваль «Антоновские яблоки». Коломенские музейщики активно работают не только с нематериальным, но и с литературным наследием: Коломна связана с такими именами, как Венедикт Ерофеев, Борис Пильняк, Иван Лажечников. В 60 км от Коломны находится имение Достоевских – Даровое (а в ассортименте коломенской пастилы есть и пастила Достоевских и даже пастила Толстых, созданная по рецепту Софьи Николаевны Толстой).

*Рисунок 12. Интерьер гостевого "Дома воспоминаний" -*
*инициативного проекта жителей Коломны в области гостеприимства. Фото А. Артамонова.*

По данным, за 9 лет коломенский музейно-туристический кластер принял 1 млн 250 тыс. туристов (рост в 35 раз). В деятельность более 70 предприятий партнёрства вовлечено более 2500 сотрудников. Экономическая схема творческого кластера предполагает, что деятельность каждого из предприятий партнёрства (прокаты, парки, клубы, мастерские, производства, музеи, кафе, рестораны, гостиницы, независимые гиды-экскурсоводы соответствует определённому формату, соблюдение которого гарантирует со стороны партнёрства поток клиентов. В обмен на привлечённых клиентов предприятия, входящие в кластер, гарантируют соблюдение формата гостеприимства и отчисления процентов в общий бюджет партнёрства. Использование формата государственно-частного партнёрства позволяет получить целый ряд преимуществ:

Со стороны власти (центр культурных инициатив министерства культуры Московской области)[16]:

- Коммунальные платежи;
- Заработная плата части сотрудников.

Со стороны муниципалитета:

- Помещения;
- Льготная арендная ставка.

Со стороны АНО «Коломенский посад»:

- Формат;
- Инвестиции;
- Возможность участвовать в грантовых конкурсах для социально ориентированных НКО;
- Организация событий разного масштаба.

По данным Президента делового клуба «Наследие и экономика» Дмитрия Ойнаса, за 9 лет реализации проекта:

[16] Размещён в Коломне

- Туристический поток в город (на 2017 г.) вырос в 35 раз и составил – 1 250 000 чел.
- Депрессивная, вымирающая историческая часть города (Коломенский посад), превратилась в престижное место жизни. Стоимость недвижимости в этом районе приблизилась к московским ценам.
- 36 памятников находятся в собственности и в управлении кластера (отреставрированы и используются). 12 готовятся к переводу в управление кластера. 47 находятся под опекой кластера в сотрудничестве с городской администрацией и местным сообществом.
- Город вошел в десятку самых популярных малых туристических городов России.
- Коломенский кремль стал победителем в конкурсе «Символ России»
- Музей «Истории со вкусом», в 2013 году, получил международную музейную премию за инновации в музейном деле и работу с персоналом.
- Коломенская пастила в 2014 году стала официальным лакомством перекрестного года культуры Великобритания-Россия и вошла в линейку национальных сувениров России.
- Проект «Коломенский творческий кластер», в 2016 году, получил Гран-при Международного музейного конкурса, как лучший европейский музейный проект работающий с городским пространством и местным сообществом.
- Проект в 2016 году получил Премию Правительства Российской Федерации в области туризма.
- С 2017 года запущен проект в формате ГЧП - «Коломна город социального предпринимательства»

Наиболее существенным эффектом коломенского проекта с точки зрения местных сообществ явилось изменение их отношения к тому культурно-историческому наследию, которое для них является повседневной бытовой средой. Произошла субъективная (в сознании людей) и объективная (в оценке, в том числе, финансовой, исторической недвижимости) как материального, так и нематериального культурно-исторического наследия. Коломенский проект стал модельным примером работы с культурным наследием исторического города, который иллюстрирует комплексный подход, сочетающий частное и государственное финансирование и работу на проектной основе.

### Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник

Статус уездного города Вятской губернии Елабуга получила в 1780 году по указу Екатерины II. В городе насчитывалось 400 домов и около 1000 жителей. Расцвет города приходится на конец XIX – начало XX века, когда в городе проживало более 10 тыс. жителей, в числе которых более 600 купцов, 600 из которых были миллионерами. Наиболее известная династия купцов Стахеевых. В Елабуге с 1870-х годов и до 1917 года существовал особый «Благотворительный граждан И. И. и Д. И. Стахеевых комитет», огромные средства которого направлялись исключительно на помощь людям. Сегодня Елабуга находится в зоне активной экономической деятельности – в 20 км находится город Набережные Челны, где выпускаются автомобили КАМАЗ. Республиканский центр – Казань – находится в 187 км. В 1990 году указом Президента Российской Федерации в Елабуге был создан историко-архитектурный и художественный музей-заповедник, который к настоящему времени является крупнейшим в городе актором туристической деятельности. С точки зрения экономико-географического положения, Елабуга находится в более выигрышном положении, чем Енисейск, находясь в 20 км от крупного аэропорта Нижнекамск, в хорошей дорожной связности с ближайшими крупными городами и на реке с активным туристическим судоходством. Тем не менее этот кейс включен в Концепцию как пример активной работы музея с туризмом.

Указом Президента Российской Федерации №176 от 20 февраля 1995 г. Елабужский государственный музей-заповедник признан объектом исторического и культурного наследия федерального (общероссийского) значения. До этого, в 1970 году, Елабуге был присвоен статус «Историческое место России». Площадь Охранной зоны составляет 491,5 га. На сегодняшний день на территории Охранной зоны расположены 184 памятника истории и объекта культурного наследия, из них 6 — федерального значения, 106 — республиканского значения, 72 — местного значения. Для создания единых правил проживания в исторической части города Елабуги в 2008 году по инициативе генерального директора ЕГМЗ Г.Р. Руденко и главы Елабужского муниципального района И.Р. Гафурова депутатами Елабужского городского Совета был принят Устав старого города, где в доступной для населения форме изложены требования Федерального законодательства и определены дополнительные требования, отвечающие интересам сохранения исторической среды и меры ответственности за нарушения этих правил. В структуре Елабужского государственного музея-заповедника действует отдел по охране, учёту, реставрации и использованию памятников истории и культуры. На территории музея-заповедника он является гарантом соблюдения законодательства в сфере охраны объектов культурного наследия. Отдел проводит работу с владельцами зданий-памятников, оформляет Охранные обязательства, акты технического состояния, паспорта объектов культурного наследия, ведёт мониторинг памятников истории и культуры. Музей является государственным бюджетным учреждением культуры республиканского подчинения. Учредитель – министерство культуры Республики Татарстан. В состав Елабужского государственного музея-заповедника входят:

- Дом-музей И.И. Шишкина («родовое гнездо семьи Шишкиных»);
- Музей-усадьба Н.А. Дуровой, первой русской женщины-офицера;
- Мемориальный комплекс М.И. Цветаевой, включающий в себя Литературный музей М.И. Цветаевой;
- Дом Памяти М.И. Цветаевой и Библиотеку Серебряного века;
- Музей уездной медицины им. В.М. Бехтерева (единственный подобного рода музей в России);
- Музей «Портомойня», рассказывающий об истории развития прачечного дела в России;
- Музей истории города;
- Интерактивные мастерские, Музей-театр «Трактир»;
- Выставочный зал;
- Музей-мастерская декоративно-прикладного искусства;
- Художественный салон;
- Музей Памяти, Историко-археологический комплекс «Елабужское городище»;
- Зал современного этноискусства.

В оперативном управлении музея находятся 24 строения, 5 строений – в безвозмездно пользовании. Общая экспозиционно-выставочная площадь – 2082,3 кв. м. обслуживается штатом из 136 сотрудников. В фондах музея находится 60499 единиц хранения, из них 22 тыс. внесено в электронный каталог. В 2016 году музеем принято 467485 посетителей (при численности населения города Елабуга около 70 тыс. человек), в том числе 297169 организованных туристов. Принято 148 рейсов и 23196 туристов с туристических теплоходов. Музей сотрудничает с 17 теплоходными компаниями и 211 туристическими компаниями и организациями. При бюджетном финансировании в 2016 году в 30737 тыс. р. музей оказал платных услуг населению на 32692 тыс. р. Динамика бюджетного финансирования музея и объема заработанных средств приведена в таблице

*Таблица 2. Динамика финансирования Елабужского музея*

| Год | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Бюджетное финансирование, тыс. р. | 13349,4 | 15343,0 | 14574,1 | 14251,6 | 17067,1 | 19480,4 | 27274,6 | 29599,5 | 30685,8 | 30737,4 |
| Заработанные средства, тыс. р. | 7719,0 | 8050,0 | 10300,0 | 14373,0 | 13491,1 | 16400,0 | 19879,0 | 22461,0 | 26649,0 | 32692,0 |

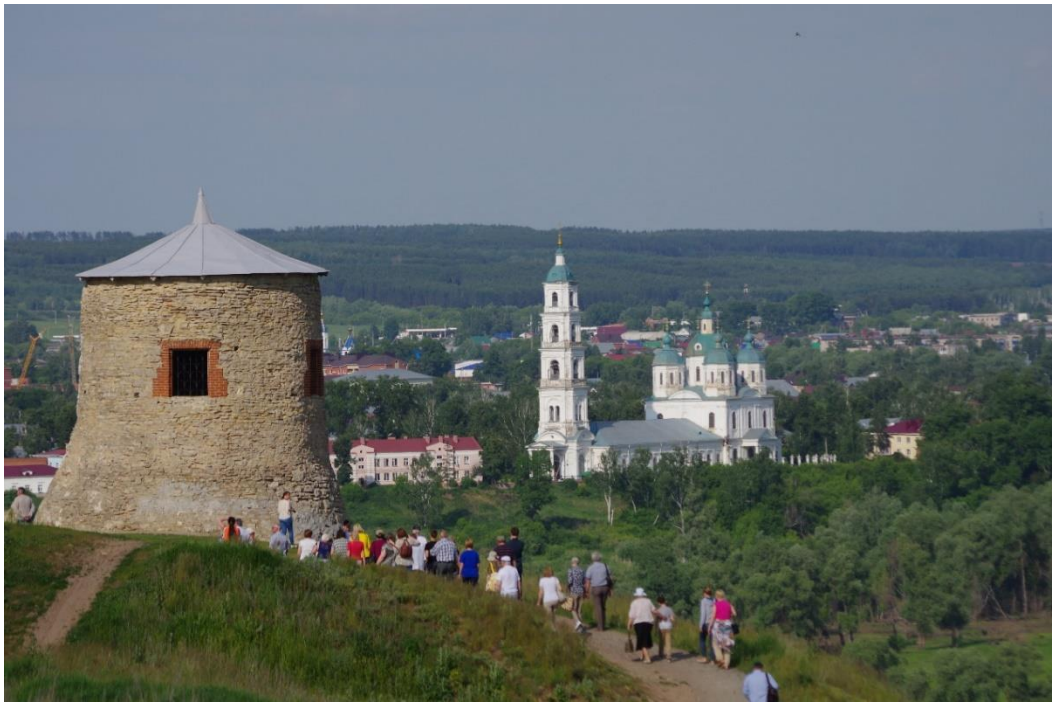

*Рисунок 13. Елабужское городище. Фото А.Артамонова*

*Рисунок 14. Музей «Кавалерист-девицы» Н.А. Дуровой. Фото А. Артамонова*

Факторами успеха Елабужского музея являются:

- Благоприятное расположение в месте с высоким культурно-символическим потенциалом;
- Высокая транспортная доступность мест посещения по автомобильным дорогам, водным и воздушным путям;
- Высокий авторитет и энергия директора музея, заслуженного работника культуры РФ Гульзады Ракиповны Руденко;
- Высокая степень вовлеченности местных жителей в работу музея;
- Наличие принятых местных законодательных мер по защите исторического облика города и рекомендаций для жителей по его соблюдению;
- Содержательное разнообразие объектов показа от археологического городища и видовых площадок до памятных мест, связанных с жизнью Марины Цветаевой и Ивана Шишкина;
- Активная хозяйственная деятельность: выпуск и продажа сувенирной продукции в собственном художественном салоне (наиболее известный сувенир – рюмка «муха», которую использовали в трактирах для дегустации напитков);
- Собственное музейное предприятие общественного питания – музей-театр «Трактир»;
- Поддержка со стороны профессионального сообщества и министерства культуры республики Татарстан;
- Профессионализм сотрудников как в области музейно-выставочной и учетно-хранительской деятельности, так и в туристической.

Елабужский проект важен тем, что государственный музей регионального подчинения стал реальным центром, образующим городской музейно-туристический кластер, а также тем, что практически все жители города, как работающие, так и не работающие в музеи, оказались вовлечёнными в сферу оказания услуг туристам.

### Историко-культурный комплекс «Вятское» (Ярославская область)

Историко-культурный комплекс «Вятское» им. Е. А. Анкудиновой [17] расположен в селе Вятское Ярославской области, которое находится в 30 км к северо-западу от города Ярославля, открыт и работает в области культурного наследия с 2010 года. Первый директор комплекса – известный российский музейный менеджер Елена Николаевна Анкудинова (1953 – 2015), много лет проработавшая до прихода в Вятское в должности директора Ярославского музея-заповедника. По организационно-правовой форме комплекс является обществом с ограниченной ответственностью с первоначальным уставным капиталом в 10000 р. Все доходы от деятельности комплекса идут на развитие села Вятское.

Впервые село Вятское упоминается в «Летописи ярославских сёл и деревень» в 1502 году. Из описания следует, что в селе были «двор митрополичий и 11 домов крестьянских». Самым знаменитым вятским крестьянином-отходником является «небесный кровельщик» Петр Телушкин, отремонтировавший без лесов повреждения на шпиле Петропавловского собора Санкт-Петербурга. Вятские крестьяне, уходившие на промысел, оказывались предприимчивыми дельцами. Они строили в Вятском богатые дома по образцам питерских особняков. Благодаря этому село приобрело неповторимый архитектурный облик. Застройка велась фасад к фасаду, для проезда использовался элемент городской среды – арка. Стремление иметь лучший дом выразилось в многочисленном декорировании фасадов, искусной лепнине, в кружевных водостоках. Помимо домов богатые купцы, строили в Вятском богадельни, библиотеку и школу. На начало XX века в селе числилось гостиницы, 3 постоялых двора, 7 трактиров, 4 пивных лавки и 26 лавок, где велась торговля мануфактурным, бакалейным, мучным и галантерейным товаром. В торговле особой популярностью пользовался солёный вятский огурец, ставший брендом Вятского. Знаменитые вятские огурцы расходились по всей стране, подавались к царскому столу и экспортировались в

[17] См. http://вятское-село.рф/

Швецию и Швейцарию. XX век принес в Вятское разруху. До первого десятилетия XXI в. село находилось в удручающем состоянии, разрушались уникальные памятники архитектуры XVIII-XIX вв. В 2006 году начинаются первые реставрационные работы. На сегодняшний день в селе восстановлено 32 из 53 памятников культурного наследия и объектов показа, которые включены в деятельность историко-культурного комплекса «Вятское». На их основе созданы 11 музеев различной тематики, отражающих страницы истории села, и объекты туристической инфраструктуры: ресторан-музей, гостиница-музей, киноконцертный зал, помещения для выставок, летняя эстрадная площадка, банный городок. Село являлось вотчиной патриарха Филарета, отца первого русского царя династии Романовых – Михаила Федоровича. Вятское – настоящий образец толерантности, здесь веками существовали Русская Православная и Старообрядческая церкви. В центре села расположен храм Воскресения Христова, 1750 г., никогда не прекращавший церковные службы, а напротив, через реку Ухтомка расположился второй храм села – Успения Божьей Матери, 1780 г., разрушенный в XX в. В пешей доступности находится действующий старообрядческий храм в честь иконы Божьей Матери в д. Елохино, 1908 г.

В начале XXI века Вятскому повезло: в нем приобрел небольшой особняк Олег Алексеевич Жаров, учёный, предприниматель, создатель группы компаний «Эколлайн» и его супруга Лариса.

> *«Простых дачников из них не получилось. Жена предложила восстановить еще один старинный каменный дом, потом улицу, храм, а потом и весь населенный пункт.»*, пишет «Коммерсант»[18].

На инвестиции Олега Алексеевича, которые составили более 25 млн долларов[19], и были созданы основные объекты Вятского: 11 музеев, гостиницы, рестораны.

**Музеи Вятского:**

- Музей «Банька по-чёрному»;
- Выставочный зал;
- Интерактивный музей «Номера купцов братьев Урловых»;
- Музей «Детский мир»;
- Музей «Дом ангелов»;
- Музей вятского торгующего крестьянина;
- Музей кухонной машинерии;
- Музей русских забав;
- Музей русской предприимчивости;
- Музей-печатня «Страницы истории печатного дела»;
- Политехнический музей «Удивительный мир машин и механизмов»;
- Экспозиция «Музей возвращённой святыни»;

В связи с тем, что в Вятском сохранилось довольно мало экспонатуры, инвестор закупил значительное количество предметов и артефактов конца XIX-начала XX века, что повысило привлекательность музеев для туристов. В общей сложности в Историко-культурном центре «Вятское» работает более 100 человек, преимущественно- местные жители. Как и в Коломне, развиваются вспомогательные производства, прежде всего – фирменные солёные вятские огурцы и варенье различных сортов. Особенностью работы комплекса является также организация выставок и гастролей известных художников, поэтов, писателей и деятелей искусств. В качестве

[18] См. https://www.kommersant.ru/doc/2866696

[19] См. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2,_%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%B3_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87

концертного зала используется отремонтированное помещение сельского клуба, соответствующее высоким акустическим стандартам.

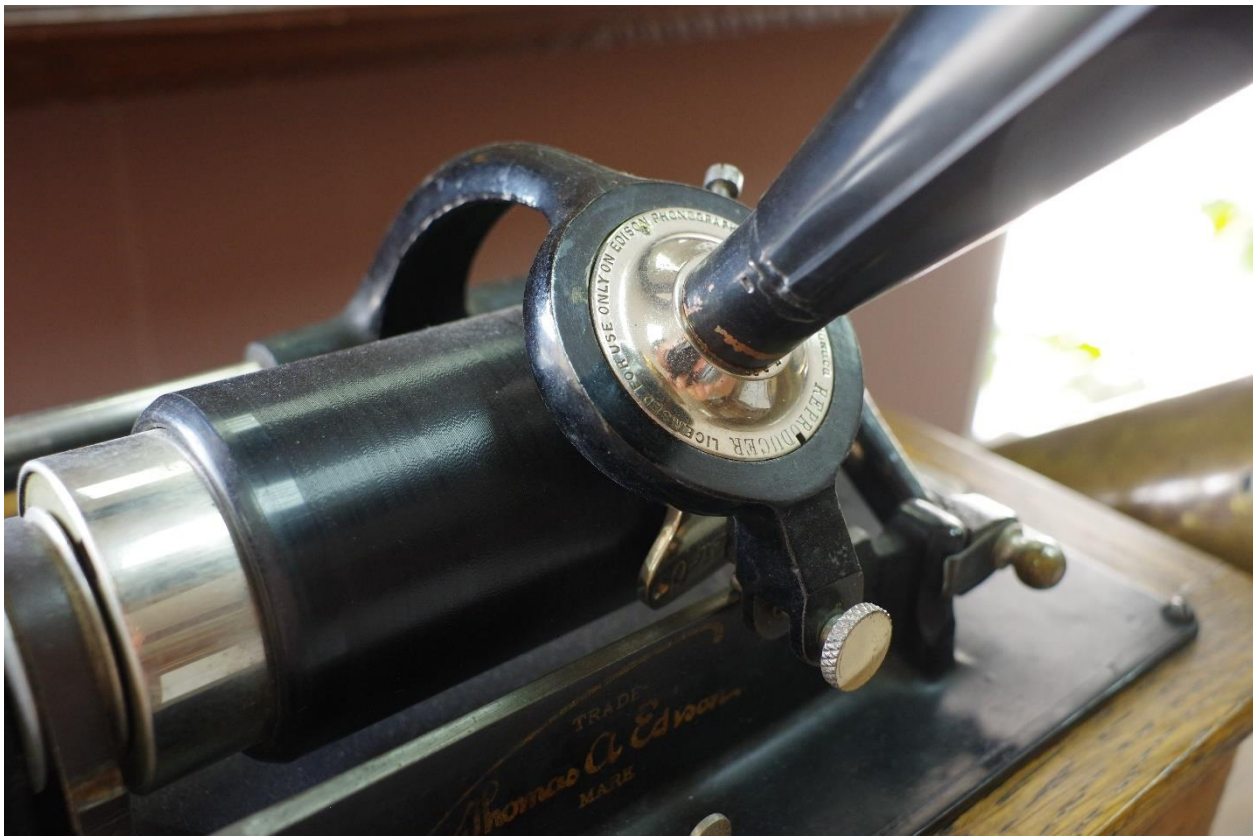

*Рисунок 15. Действующий фонограф в экспозиции Вятского. Фото А. Артамонова.*

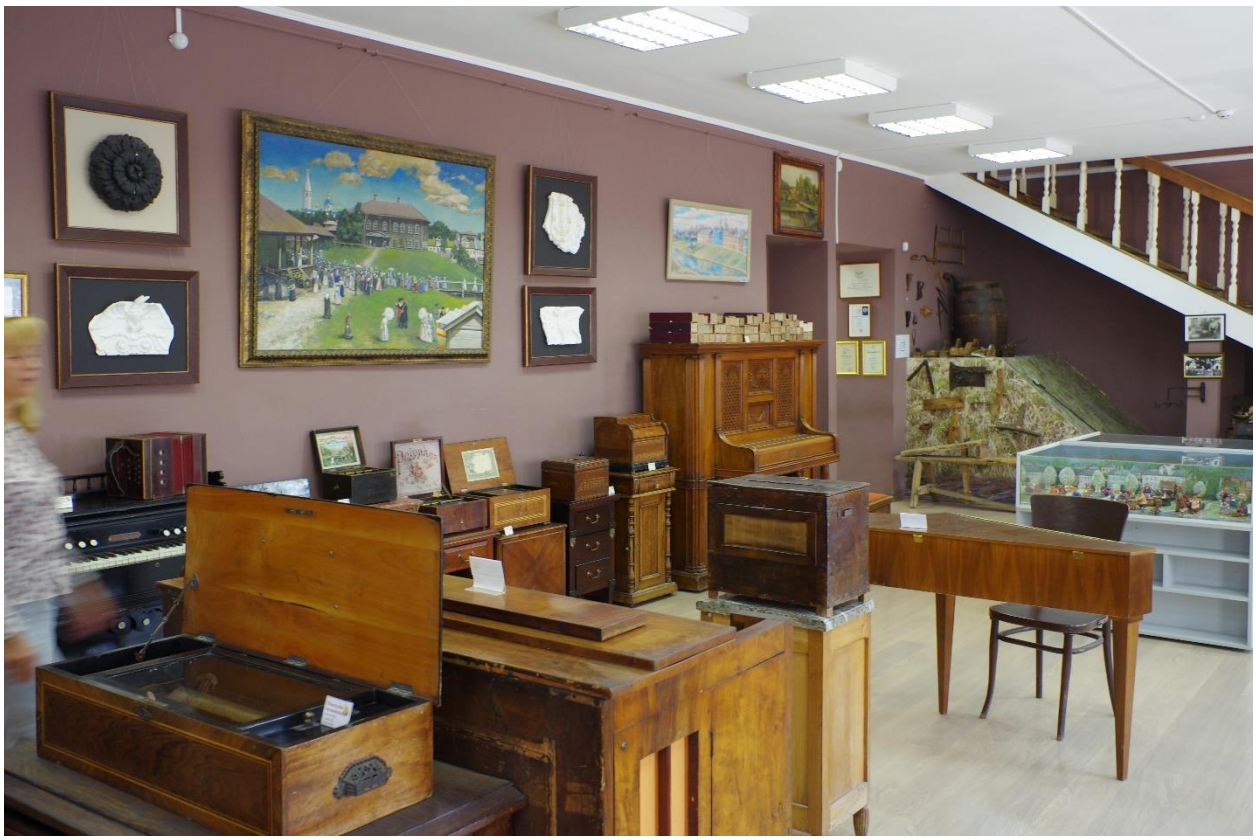

*Рисунок 16. Коллекция механичесих музыкальных инструментов. Фото А. Артамонова.*

Концепция Вятского включает не только объекты музейного показа, но и гостиницы и рестораны. Пространство организовано с учетом потребностей проведения конференций, семинаров, круглых столов, выездных заседаний правления компаний и тому подобных мероприятий, что обеспечивает круглогодичную загрузку гостиничной инфраструктуры комплекса. Интерес к возможности жить за городом удовлетворяется за счет целого ряда девелоперских проектов, где идет активное коттеджное строительство индивидуального жилья.

*Рисунок 17. В музее кухонной машинерии. Фото А. Артамонова.*

*Рисунок 18. Музеи "Баня по-чёрному". Фото А. Артамонова.*

В гостиницах Вятского каждый номер посвящён той или иной исторической личности. Ярославцы чтут Николая Алексеевича Некрасова, чьё родовое имение (Карабиха) находится на территории области. Номер, посвящённый Некрасову, снабжён томиками его произведений.

*Рисунок 19. Стандартный одноместный номер гостиницы в Вятском. Изображение с сайта вятское-село.рф.*

Стоимость размещения в гостиницах Вятского в 2018 году отличается в будни (понедельник-четверг) и выходные (пятница-воскресенье) и составляет соответственно 1500 и 2000 р за одноместный номер в сутки, 2000 и 2400 за двухместный номер и 3000 и 3400 р. за трёхместный двухкомнатный номер. Наибольшей вместимостью (4-5 мест) обладает семейный номер, стоимость размещения в котором составляет 4000 и 4400 р. соответственно (плата за номер целиком). Максимальная вместимость трёх гостиниц Вятского – 110 проживающих.

Проект Вятского является ярким примером того, как частные инвестиции, при умелом управлении команды опытных музейных проектировщиков, привели к созданию и успешной работе музейно-туристического комплекса на территории в прошлом депрессивного села.

## Обзор зарубежного опыта. От музейных кварталов к городу-музею. Опыт объединения музеев в квартал в музейном квартале Вены.

В XXI веке учреждения культуры меняются под воздействием ряда очень мощных тенденций, охватывающих, прежде всего мировые города и крупные региональные центры, но докатывающиеся и до небольших поселений, удаленных от основных потоков туристов. Среди таких интегрирующих тенденций можно назвать выделить следующие:

- глобализацию, которая способствует одновременно и миграции, и коммуникации между удалёнными территориями, формирует условия для новой креативной экономики;

- постмодернизм, который усиливает значение культуры, содержания производимых продуктов меняя способы и формы потребления (продусаж[20] и просьюмеризм[21]);
- экономику концентрации, благодаря которой всё большее распространения получают культурные (креативные) кварталы, коридоры, центры, хабы, кластеры, позволяющие консолидировать ресурсы и осуществлять более сложные виды деятельности, нежели в дискретной культурной среде несогласованно действующих учреждений.

Меняется культурная политика, в неё включаются предприниматели, их организации, например, фонды (М. Прохорова, В. Потанина, Г. и Е. Тимченко и др.), сами потребители, местное сообщество. Эта политика всё больше определяет смещение в сторону экономики культуры, без которой невозможно эффективно реализовывать стратегии выхода на новые рынки (внимания, туризма, производства и потребления сувениров). Организации культуры становятся игроками на рынке, они заинтересованы в эффективных стратегиях, увеличении самостоятельности, освоении различных каналов финансирования. С другой стороны, культурные (в том числе музейные) продукты становятся интересны коммерческим организациям (выставки в аэропортах, торговых центрах, в городской и парковой среде).

Другой тенденцией развития сферы культуры можно считать переход к модели управления учреждения на основе менеджмента, который оказывается особенно важным, когда перед нами уже не отдельное учреждение, а объединение нескольких организация, образующих либо партнерство (мягкая форма интеграции), либо сеть учреждений, либо унитарную структуру с несколькими филиалами (жесткая форма интеграции).

Мы попробуем описать проблемы, возникающее в управлении при объединении независимых организаций культуры с независимо действующим культурным бизнесом (ремесленники, производящие сувенирную продукцию, агентства по организации событий и др.). При этом исследовать стоит развитые ситуации, в которых сложность взаимодействия и управления сочетается с развитостью управляющих техник. Этому критерию соответствует Музейный квартал Вены (MuseumQuartier Wien [22] ). Предметом нашего исследовательского интереса выступит соответствие управленческой модели и практик (организационно-административная структура, финансирование и распределение контрактов, отбор резидентов, программирование, дизайн и маркетинг, организация единых сервисов).

Анализ управленческих проблем Музейного Квартала Вены в силу взаимоотношений данного комплекса с федеральными и городскими властями, предыдущей истории места и его привлекательности для местных жителей и туристов (в том числе из провинции) может стать подспорьем для прогнозирования возможных проблем в развитии районов сосредоточения культурных институций постсоветского пространства (например, ВДНХ в Москве). Можно предположить, что ключевые проблемы, с которыми столкнутся менеджеры подобных объединений вытекают из модели культурной политики государства и проявляются в противоречии интересов объединения (как организации) и отдельных институций.

Культурный квартал объединяет учреждения культуры и креативный бизнес
Музейный квартал – это вариант культурного квартала

С точки зрения общества и функций институций культуры: культурный квартал — возможность (одна из) для музеев, библиотек и других институций культуры (как представителей

[20] Produsage — это двойное слово-неологизм, которое составлено из двух: to produce (‘производить’) и usage (‘польза, пользование’). Его значение следующее: современный человек, живущий в логике «сделай сам», понимает, свои обширные возможности выбора: кем быть, что потреблять, чем быть окруженным, что подтверждает его собственную способность быть субъектом, который сам решает за себя, что он будет делать, и в какой среде, если она, «разумеется, цифровая…» (см. Мороз Окс., как цифровая среда влияет на культуру потребления, Постнаука, 7 февраля, 2017, Режим доступа: https://postnauka.ru/video/72615

[21] …Просьюмер —человек, наполняющий культуру продуктами своего собственного производства, которые он желает видеть и которые, возможно, собраны из чего-то уже существующего, как мозаика. (см. Мороз Окс., цит соч.

[22] См. сайт МКВ: https://www.mqw.at/

неформального сектора образования) ответить на вызовы цифровой эры и экономики знаний. Уже в 2000 году в официальном документе «The 21st Century Learner»23 Беверли Шеппард призывает институции к взаимодействию и выстраиванию новой образовательной сети. Данный документ манифестирует наступление эры знаний, призывает институции культуры, в связи с этим, пересмотреть механизмы исполнения свой роли как образовательных учреждений, включаться в коммуникацию друг с другом и использовать новые технологические достижения. Позже [в 2006 году]— в написанной в соовторстве книге «Thriving in the Knowledge Age:» — Шеппард добавит к этому и то, что коллаборация — это хороший бизнес: «конкуренция была сердцем старой парадигмы бизнеса, концепции «кооперация» и «сотворчество» станут сердцем новой»24.

Изменение функций институций культуры

Документ 2000 года отражает происходящее переосмысление осуществления традиционных функций институций культуры (таких как сохранение, создание, распространение и освоение культурных ценностей), а дополнение 2006 года свидетельствует о присвоении сферой культуры новых — экономических — задач. Шеппард и другие авторы указывают также и на новые социально-общественных функции культурных институций: например, Марк О'Нил пишет о таких новых ролях музея как музеефикация образа жизни или сообщества, работа с сообществом, представление интересов новых покровителей, способствование экономическому развитию25. А Виктория Ньюхаус восстанавливая эволюцию музея как пространства сравнивает музей сегодняшним с пространственным искусством26.

Это новое понимание институций культуры присваивается общественным дискурсом, обсуждается и используется на международном, национальном и местном уровне. Для иллюстрации изменения модуса культурной политики еще раз обратимся к упомянутой во Введении цитате Адама Тюрнера: «этот сдвиг от культуры как государственного проекта начался перед финансовым кризисом [2008], когда экономические факторы культурной политики вышли на первый план, а бенефициарами культурной политики вместо нации, сообщества или граждан стали предприниматели, коммерческие организации и индивидуальные предприниматели27». В своих докладах Creative Economy report Юнеско (и Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)) на международном уровне провозглашают взаимосвязь культуры и экономики: «термин «культурная экономика» позволяет обнаружить как идентичность и субъективная социальная реальность переплетается с производством продуктов и услуг. А также вынуждает признать, что, то что мы относим к «экономике» тесно связано с социальной и культурной взаимоотношениями. Это напоминает нам, что экономика сама по себе — часть культуры»28.

Важно отметить, что государства, присваивая это новое понимание значимости сферы культуры, тем не менее, могут использовать его в рамках разных моделей культурной политики: от либеральной до национально-эмансипационной — само по себе понимание значимости сферы культуры и производимых ей социально-общественных эффектов не предполагает единственной модели.

В рамках большинства моделей: либеральной, частично-государственной и престижно-просветительской (в меньшей степени) — культурные институции воспринимаются как игроки рынка, что ведет к необходимости многоканального финансирования и освоению упомянутых во введении управленческих практик: выбор и исследование целевой аудитории, создание ассортимента продуктовых предложений и механизмов привлечения и удержания потребителей,

[23] Sheppard B. The 21st Century Learner. Washington, DC: Institute of Museum and Library Services, 2000. 3 p.
[24] Falk J. H., Sheppard B. K., Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and other Cultural Institutions. Lanham: AltaMira Press, 2006. 157 p.
[25] The manual of Museeum Planning / Eds. Lord G. D., Lord B. London:HMSO. Pp. 21-24
[26] Newhouse V. Towards a new Museum. New York: The Monacelli Press, 1998. 220 p
[27] Цит. по: Bell D., Oakley K. Cultural policy. London: Routledge, 2013. 7 p.: «this move away from the state project of culture began before the financial crisis, when economic drivers of cultural policy came to the fore and the assumed beneficiary of policy switched from the nation, community or citizen to the entrepreneur, commercial organisation or individual consumer». Перевод автора.
[28] Creative Economy Report 2013, special edition. UNESCO, 2013. 24 p.

разработка маркетинговой стратегии, внедрение показателей эффективности деятельности, оптимизация расходов, максимизация доходов .

Эти изменения определяют преимущества кластеризации и консолидации ресурсов перед индивидуальным развитием институций и бизнесов в сфере культуры.

Преимущества кластеризации

С точки зрения рынка, концентрация культурных институций и/или бизнесов культурных индустрий на территории культурного квартала провоцирует рост конкуренции, появление инноваций, расширение возможностей для обмена информацией и увеличение скорости обмена информацией, а также увеличивает совокупный спрос и снижает транзакционные издержки[29].

В данном случае рост конкуренции не является негативным аспектом кластеризации, так как происходит параллельно, в частности, с расширением аудитории и ростом совокупного спроса. Это можно интерпретировать не как «кражу» посетителей друг у другу, а как на взаимном «обмене» посетителями, в некоторых случаях (соседство больших и узнаваемых институций с молодыми и неизвестными) даже как «паразитирование». В этом смысле современное понимание термина «культурный квартал» опирается на «дофордисткую» модель кластеризации малых и средних предприятий, обладающих близкой квалификацией и оказывающих смежные услуги[30].

Музейный квартал Вены квартал представляет особенный интерес в силу большого количества параллелей с рядом крупных культурных объектов на территории бывшего СССР (по всем трем характеристикам) и такие проекты, как разворачивающаяся сегодня реконструкция ВДНХ, могут воспользоваться опытом Венского комплекса. А также избежать или подготовить ответы на управленческие вызовы.

Все данные (факты и цифры) главы приведены по следующим источникам: официальный пресс-кит MuseumQuartier Wien [31] , статья Саймона Рудхауса и Моники Мокре «The MuseumsQuartier, Vienna: An Austrian Cultural Experiment» [32], книги Саймона Рудхауса «Cultural Quarters Principles and Practice» [33], книге Лютца Муснера «Der Geschmack von Wien: Kultur und Habitus einer Stadt Interdisziplinäre Stadtforschung»[34], если не указано иное.

Краткое описание объекта

MuseumsQuartier Wien (MQ, Музейный квартал Вены) [35] — квартал, расположенный в историческом центре города, объединивший около 60 институций сферы культуры разного размера и профиля (музеи, выставочные пространства, залы для проведения мероприятий, мастерские, студии и офисные пространства), магазины и точки общественного питания.

Комплекс управляется закрытой акционерной компанией MQ E+B. Крупные культурные институции арендуют помещения непосредственно у MQ E+G. Но большая часть организаций арендует помещения у дочерней компании — Q21, которая управляет несколькими пространствами, доступными для сдачи в аренду, офисами, воркшопами и мастерскими, а также программой поддержки и развития культуры и культурного предпринимательства.

Музейный квартал и его резиденты предлагают гостям комплекса обширную образовательно-культурную и развлекательную программы. Внутренний двор Квартала служит местом отдыха для посетителей культурных институций, а также местом встреч и досуга для всех жителей и гостей Вены.

---

[29] Creative Economy Report 2013, special edition. UNESCO, 2013. 29 p.

[30] Amin A. Post-Fordism: A Reader. 1994. Цит. по: Brown, A., Cohen, S. & O'connor, J. Local Music Policies within a Global Music Industry: Cultural Quarters in Manchester And Sheffield. Geoforum 31, 2000. 437–451 pp

[31] MQ Press Information (January 2017). URL: https://www.mqw.at/uploads/media/MQ_Press_Info_January2017_FINAL_EN_01.pdf (дата обращения 06.11.2017)

[32] Mokre M., Roodhouse S. The MuseumsQuartier, Vienna: An Austrian Cultural Experiment // International Journal of Heritage Studies, 2004, Volume 10

[33] Roodhouse S. Cultural Quarters Principles and Practice. Bristol, Chicago: Intellect Books, 2010.

[34] Musner L. Der Geschmack von Wien: Kultur und Habitus einer Stadt Interdisziplinäre Stadtforschung (Том 3). Wien: Campus Verlag, 2009

[35] Веб-сайт: www.mqw.at, www.mqw.at/en/, адрес: Музеумсплатц 1, A-1070 Вена (7-й район) Австрия

Комплекс открылся в 2001 году и на сегодняшний день занимает 90 000 кв. м. Ежегодно MuseumsQuartier (весь комплекс) посещает около 4,2 миллионов человек. Комплекс работает круглосуточно, но время работы институций и организаций отличается. Большинство культурных институций работает ежедневно с 10 до 19.

**Концепция квартала**

В 1996 году Совет министров Вены принял концепцию «наполнения» Музейного квартала, подразумевавшую «красочную смесь способов использования», «культурное разнообразие», «отсутствие дискриминации и равный доступ к размещению на территории комплекса». С момента открытия комплекса в 2001 году (под заголовками в газетах «барокко встречает киберпространство» [36]) контраст нового и старого, сочетание архитектурных стилей и симбиоз пространств разных функций: репрезентация искусства и культуры, отдых и творчество — отражаются во всех аспектах деятельности комплекса.

MuseumQuartier сохраняет в своей деятельности фокус на культуре и искусстве, в частности через фиксацию «признания со стороны художественной критики» как ключевого показателя эффективности. В частности, это создает сложные и противоречивые эффекты.

Не предусмотрено официального совместного планирования, обмена идеями и обсуждение программ; коммуникация между представителями институций и управляющей компанией осуществляется в виде письменных рекомендаций которые рассматривает совет директоров MQ E+B. Используя как рычаги давления договора аренды и механизмы отбора резидентов (особенно в Q21), MQ E+B перестает быть только сервисной компанией комплекса, но становится субъектом определения культурной политики и лоббистом интересов государства и города[37].

Как следствие: возникает избыточность программы мероприятий и активностей (наложение и дублирование), между крупными институциями растет конкуренция и недоверие, крупные институции занимают оборонительную позицию по отношению к своей идентичности: через бренд и создание собственной программы и целеполагание без учета других институций Квартала. Не смотря на размер комплекса и разнообразие резидентов в MQ реализуется лишь небольшое количество совместных выставок и событий. В частности, в MQ нет общей программы событий для детей или согласованной образовательной программы, а маркетинговая стратегия всего комплекса идет параллельно и без какой-либо связи с рекламными кампаниями и отдельных институций.

Q21 — структура MuseumsQuartier, созданная в 2002 году для поддержки и развития актуальной культуры и современного искусства. Q21 занимает 7 000 кв. м. и предоставляет разно-целевые пространства творческим и культурным институциям. Некоторые организации Q21 управляют небольшими выставочными пространствами, другие занимают рабочие места в офисном кластере, часть организаций курирует тематические «пассажи» комплекса (проходы соединяющие внутренние дворы Квартала оформляются как микро-музеи, что вместе с возможностью попасть в комплекс с любой стороны органично интегрирует его в ткань исторического центра [38]) — чт. Сегодня в Q21 около 50 культурных инициатив: мастерские, агентства, ателье, редакции…. Их разно-жанровая деятельность дополняет классические музеи в любимой манере комплекса: сочетание традиционного и современного.

Пространства и обширная программа событий Q21 вносят свой вклад в успех всего комплекса, ежегодно привлекая около 250 тысяч посетителей. Вход на большинство событий Q21 бесплатный (в частности в выставочное пространство frei_raum Q21)

*Программа Artist-in-Residence и выставочное пространство frei_raum Q21*

В рамках программы AiR иностранные художники приглашаются поработать над своими творческими проектами в сообществе резидентов Q21, проживая в одной из восьми мастерских на территории комплекса. А также предоставляются возможности и пространство для презентации их «венских» работ — freiraum quartier21. Программа реализуется при поддержке частных спонсоров.

[36] Aronsson P., Elgenius G. National Museums and Nation-building in Europe 1750-2010: Mobilization and legitimacy, continuity and change. London: Routledge, 2014

[37] Важно отметить, что Австрия —яркий пример государства, заинтересованного в развитии культуры и готового значительно вкладываться в культурные институции и программы.

[38] Strike J. Architecture in conservation: Managing Development at Historic Sites. London: Routledge, 1994, 40 p.

А выставки часто организованы совместно с Федеральным министерством по делам Европы, Интеграции и Международных партнерств.

**Управленческая модель**

Для управления комплексом от имени федеральных и городских властей в 1990 году была создана управляющая компания MuseumsQuartier Errichtungs- und Betriebsgesellschaft (MQ E+B) — зонтичная организация, отвечающая за Квартал, его обслуживание и деятельность (в том числе за сдачу площадей в аренду) [39]. Это закрытая акционерная компания с советом директоров и генеральным директором. Компания через распределение акций полностью принадлежит федеральным властям и городскому совету Вены (владельцам земли), напрямую или опосредованно реализующим через нее собственные интересы[40].

Механизмы сдачи в аренду — ключевой инструмент MQ E+B в управлении объектами комплекса — в силу размера Квартала неизбежно сложны. Так ключевые институции являются независимыми организациями с собственным советом директоров и менеджментом, стратегией, целями и с существенным правительственным финансированием, однако город и республика — ключевые акционеры MQ E+B, поэтому часто основные контракты заключаются с Кварталом, а уже он подписывает договоры с субсидируемыми государством институциями. Через этот механизм власти влияют на резидентов MuseumQuartier. Маленькие и «молодые» организации заключают контракт с Q21, которая является дочерней структурой MQ E+B. И в том и в другом случае договор с управляющей компаний включает сервисный сбор на обеспечение чистоты и порядка на территории комплекса. Сервисный сбор и рента — ключевые статьи доходов MQ E+B.

С одной стороны, описанные отношения — это отношения арендодателя и арендаторов. С другой, MQ E+B активно продвигает комплекс, привлекает арендаторов к общим проектам и программам, внедряет единую билетную систему и телефонию. В учредительном договоре компании можно найти следующую формулировку: «… обеспечивая столько автономии сколько возможно и преследуя столько общих интересов, сколько необходимо. MuseumQuartier стремится к созданию совместных услуг и объектов в той степени, в какой необходимо для успешной деятельного всего комплекса как целого»[41]. Это приводит к трениям между MQ E+B и крупными независимыми институциями, защищающими собственную автономию. В комплексе с отбором арендаторов для Q21 — где размеры и социальный вес арендаторов не достаточны для защиты своей художественной позиции, а позиция, в свою очередь, чаще отличаться от позиции властей, консерваторов или наоборот — это размывает границу между ролью MQ E+B как управляющей компании и как культурного патрона и лоббиста.

Крупные художественные институции на территории комплекса чаще всего являются государственными фондами, сам комплекс управляется закрытой акционерной компанией, а небольшие компании обычно представляют собой разного рода объединения (часть из которых получает субсидии от города или республики через гранты, фонды и программы). Разнообразие юридических форм создает особенные трудности для MQ E+B в заключении договоров и документообороте с арендаторами, но важным остается тот факт, что государство прямо или косвенно финансирует почти все организации комплекса. Частный сектор представлен в комплексе крайне незначительно, коммерческая деятельность сосредоточена по-видимому в продаже книг, еды и напитков.

Стабильный источник доходов всех объектов Комплекса — продажа билетов и другие траты посетителей. Также MQ E+B всегда ищет спонсоров, но к сожалению эта практика мало развита в Австрии, где работает мало транснациональных компаний, а аристократия уже не может справляться с этой ролью. В Австрии федеральное правительство, поддерживаемое городскими советами, — главный покровитель культуры и искусства. Благодаря значительной государственной

[39] Gesellschaftsvertrag der MuseumsQuartier – Errichtungs – und Betriebsgesellschaft mit beschränkter Haftung от 29 марта 1996 года. Цит по Roodhouse S. Cultural Quarters – Principles and Practice. Intellect Books, 2010. 108 p.

[40] Таких как: развитие важного района в историческом центре, поддержка современных художественных практик, которые ассоциируются с созданием привлекательного образа Австрии на международной художественной сцене

[41] Gesellschaftsvertrag der MuseumsQuartier – Errichtungs – und Betriebsgesellschaft mit beschränkter Haftung от 29 марта 1996 года. Цит по Roodhouse S. Op.cit. 109 p.

поддержке и значимости культурной повестки для властей Австрии руководство MQ не нуждается столь остро в новых источниках дохода и способах привлечь посетителей (по крайней мере в той же степени, что их коллеги их Северной Америки, Италии, Франции, Великобритании или Австралии). Комплекс сохраняет свой культурный и художественный фокус, а признание со стороны художественной критики является первостепенным показателем эффективности.

**Архитектурное решение и дизайн-код**

Архитектурный ансамбль комплекса представляет собой захватывающее переплетение всех стилей с 18 века до наших дней. Сопоставление исторического и современного является удивительной и успешной находкой комплекса, олицетворяющей в камне концепцию развития как интеграции прошлого и настоящего. Калейдоскоп стилей и разнообразие объемов объясняются динамичной историей места (начавшейся в 17 веке и продолжающейся до сих пор с важными вехами в начале 20 века и 2001 году), несколькими сменами его предназначения (императорские конюшни, ярмарки, культурный квартал) и серией компромиссов между теми, кто хотел сохранить исторические формы центра Вены и сторонников современной архитектуры.

**Дизайн-код**

Для MQ разработана корпоративная идентика[42] (логотип, стандарты фирменного стиля, полиграфия и сувенирная продукция) и ежегодно несколько раз в год проводятся яркие имиджевые рекламные кампании. На территории комплекса реализована единая система навигации. Институции-резиденты MQ участвуют в сезонных проектах квартала, но преимущественно работают автономно и обладают собственным руководством, своей идентикой, веб-сайтом, системой билетов и партнерств, иногда маркетинговой стратегией.

**Общие проекты и события**

С 2002 года 2 раза в год MQ E+B организует и проводит сезонные программы: Winter im MQ (инсталляция) и Sommer im MQ (серия мероприятий и фестивалей). В течение года управляющая компания организует такие разовые события, как презентация нового пространства или концерт, но кроме того MQ инициировал нескольких своих фестивалей, ставших самостоятельными институциями: литературный фестиваль O-Töne[43], музыкальный фестиваля Electric Spring[44], MQ Vienna Fashion [45] . Также Музейный квартал является площадкой для крупных культурных фестивалей Вены, в том числе главной площадкой Венского фестиваля[46].

Согласно программе на официальном сайте Квартала[47], почти все события «от бренда MQ» проходят во внутреннем дворе и только от MQ. А культурные институции-резиденты проводят мероприятия на своей территории и от своих брендов. Более того сезонные программы являются не общим проектом, а скорее рекламным имиджевым событием.

**Общая билетная система и единые сервисы**

MQ Point[48] — информационный центр, билетная касса, магазин сувениров (в том числе фирменных сувениров MQ) и вещей от австрийских дизайнеров. Здесь можно приобрести несколько видов комплексных билетов Квартала — MQ Kombi Tickets. А также аудио-тур, экскурсию по комплексу или по пространствам Q21 (MQ point не организует экскурсий по культурным институциям). В MQ point можно приобрести билеты на культурные события по всей Австрии (партнерство с ÖTicket). Скидки предоставляются держателям Vienna Card и другим.

Все это значительно расширяет возможности гостей Квартала. Но данная система не является стандартом. Вышеперечисленные опции доступны только в MQ point, тогда как в кассах культурных институций нет MQ Kombi Tickets, ни их аналогов, ни идентичной системы партнерств. Зато есть свой набор комбинированных билетов и скидок.

---

[42] Der Kultur-Lebensraum in Wien // Büro X URL: http://www.buerox.at/museumsquartier/ (дата обращения 06.11.2017)
[43] http://o-toene.at/
[44] http://www.electricspring.at/
[45] http://www.mqvfw.com/
[46] http://www.festwochen.at/
[47] Programm // MuseumQuartier Wien. URL: https://www.mqw.at/programm/ (дата обращения 06.11.2017)
[48] http://www.mqpoint.at/

Кроме, MQ Point, у музеев Квартала есть свои магазины (управляются операторами по договору субподряда с музеем), еще как минимум 5 самостоятельных магазинов, арендующих пространства напрямую у управляющей компании. По всей территории комплекса (в том числе на территории культурных институций) расположен десяток ресторанов и кафе. Некоторые открыты до 4 утра. Часть из них арендуют пространства напрямую у MQ E+B, другие работают по договору субподряда с арендаторами Квартала.

Единые для всего Квартала сервисы включают информационную программу и справочный центр для посетителей, систему навигации, групповые экскурсии по комплексу на нескольких языках, туалеты, зоны отдыха и общедоступные внутренние дворы, банкоматы и парковки.

Происходящий пересмотр существующих и делегирование обществом новых функций институциям сферы культуры, а также появление новых заинтересованных в «эффектах культуры» лиц провоцирует кластеризацию в сфере культуры. В том числе по территориальному признаку, переосмысливая такие «дофордиские» формы пространственной организации труда как ремесленные слободы или артели. Такая мета-организация, объединяющая несколько независимых институций и в разной степени подчиняющая их автономию коллективным интересам, ставит перед менеджерами культуры новые вопросы.

На примере анализа управленческой модели и практик Музейного квартала Вены были обнаружены проблемные зоны на границе между интересами «культурного квартала как организации, представляющей объединение институций и конкретное место» и отдельных культурных институций.

Наиболее явно конфликт проявляется в наиболее фундаментальном вопросе: чьи интересы представляет «объединение»? Отдельных институций и тогда выступает как сервисная компания, отвечающая за чистоту и порядок на территории квартала. Общие и тогда способствует максимизации выгод от кластеризации, но ограничивает в ряде аспектов автономию институций, для создания этого консолидированного игрока рынка в восприятии других сторон (потребителей, регуляторов, конкурентов). Или третьих лиц и тогда заходит на территорию художественной политики (и не как фасилитатор как в случае с общими интересами, но как лоббист).

Отсюда вытекает более инструментальный вопрос: Какие механизмы есть у «объединения» для реализации своих интересов? Только переговоры и «продаж» своих инициатив, наличие органа для принятия совместных решений, управление составом резидентов через контракты на аренду, возможность устанавливать KPI, возможность диктовать программу или стратегические цели.

И наконец, конфликт интересов выражается в вопросе, направленном на внешнее поле: Как культурный квартал воспринимает потребитель культурных ценностей, продуктов и услуг? Работа на восприятие институций культуры по отдельности, означает снижение положительных эффектов кластеризации. Работа на общий «бренд» привязывает институции к месту и лишает индивидуальности. А восприятие потребителем культурного квартала как ретранслятора интересов третьих лиц дискредитирует всю сферу культуры, как не способную справиться с независимой интерпретацией художественного опыта и культурных ценностей.

### Культурные организации, размещенные в Музейном квартале

#### 1. Музеи

**1.1. Leopold Museum**, собрание профессора Рудольфа Леопольда
В музее представлены шедевры венского модернизма и австрийский экспрессионизм, крупнейшая в мире коллекция работ Эгона Шиля и современное здание из белого ракушечника (Ortner & Ortner, 2001), художественный директор, маг. Hans-Peter Wipplinger, управляющий директор маг. (FH) Gabriele Langer www.leopoldmuseum.org

**1.2. mumok** – Museum moderner Kunst Stiftung Ludwig Wien (основан в 1962)
Музей современного и новейшего искусства (от кубизма, футуризма и сюрреализма

до поп-арта и нового реализма, концептуализма и венского акционизма, а также искусство последних лет), выставочная и образовательная программы, библиотека (30 000 томов). Современное здание из темно-серого базальта (Ortner & Ortner, 2001), художественный директор Karola Kraus, управляющий директор маг. Cornelia Lamprechter
www.mumok.at

---

**1.3. Architekturzentrum Wien – Az W** (основан в 1993)

Музей архитектуры, а также исследовательский центр и архив в области архитектуры и строительства. Постоянная экспозиция «a_show: Austrian Architecture in the 20th and 21st Century» и временные выставки, представляющие достижения современности, образовательная программа и программа мероприятий, специализированная библиотека (бесплатный доступ), онлайн-энциклопедия и база данных, директор Angelika Fitz
www.azw.at

## 2. Выставочные залы

### 2.1. Kunsthalle Wien

Выставочный зал, специализирующийся на современном искусстве. На двух площадках (MQ, а также в здании на Карлплац) публике предлагается обширная выставочная программа: от начинающих художников до интернациональных персональных выставок звезд. Есть образовательная программа, директор Nicolaus Schafhausen
www.kunsthallewien.at

## 3. Зрелищные здания

### 3.1. Halle E+G

Современные многофункциональные площадки (зал E 880 мест, зал G 320 мест) для проведения событий. Halle E+G с 1985 года использовались для событий Венского фестиваля. После реконструкции и ре-открытия в 2001 году залы вновь стали одной из главных площадок фестиваля, а также сценой для проектов и резидентов MQ (место проведения фестиваля ImPulsTanz и представлений Tanzquartier Wien, сцена Венского молодежного музыкального театра и другое). Залы сдаются для проведения корпоративных мероприятий, конгрессов и презентаций. Здание Halle E+G является памятником архитектуры, директор Ela Monaco
www.halleneg.at

---

### 3.2. Tanzquartier Wien (основан в 2001)

Центр современного танца и перформанса. С июня по октябрь представления проходят в Halle G и студиях Танцевального квартала — все на территории MQ, а в мае и июне под открытым небом на всей территории комплекса. Студии также предлагают образовательную программу для профессионалов и открытый информационный медиа-центр. Художественный директор Walter Heun. Исполнительный директор Ulrike Heider-Lintschinger, MAS
www.tqw.at

## 4. Детские объекты

### 4.1. ZOOM Kindermuseum

Музей для детей: тематические интерактивные выставки (6 – 12 лет), творческие мастерские (3 – 12 лет), студия мультипликации (8 – 14 лет), обучающая игровая зона «Ozean» (8 мес. – 6 лет), а также программа мероприятий. Директор Dr. Eva Menasse-Wiesbauer
www.kindermuseum.at

**4.2. Театр юного зрителя DSCHUNGEL WIEN**

Представления для аудитории всех возрастов (в том числе интерактивные), театральные фестивали, гастроли и премьеры, тематические мастерские, создаются инсталляции. Художественный директор Corinne Eckenstein
Управляющий директор Alexandra Hutter
www.dschungelwien.at

---

**4.3. wienXtra-kinderinfo**

бесплатный информационный центр для семей с детьми, специализирующийся на детских активностях, игровая зона, директор Sabine Krones
www.kinderinfowien.at

Музейный квартал Вены – кейс, который показывает, как можно гармонично сочетать традиционную застройку, перепрофилирование исторических построек, сочетание реставрации и современной архитектуры и их творческое наполнение и использование в большом разнообразии, создание не замкнутой, визуально прозрачной, наполненной активностью и энергией среды, которая работает и на туристов и на местных жителей разного возраста и с разными интересами. Музейный квартал Вены стал образцом комплексного использования в культурных и туристских целях рядовой застройки, образцом пространства, где идет разноплановая и разнообразная творческая активность (регулярных и спонтанных, танцевальных и художественных, современных и традиционных). Модель венского культурного квартала взята за образец Государственной Третьяковской галереей (проект «Новая Третьяковка»).

## Новая миссия, приоритеты и ценности музеев Енисейска

**Основные ценности и приоритеты**:

В своей работе музеи стремятся соответствовать главному стратегическому приоритету города Енисейска – развитию ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА. Это связано с твердым убеждением, что у города и музеев для этого есть огромные возможности. Современный человек, с его запросами, проблемами и устремлениями – вот ради кого работает музейно-туристический комплекс Енисейска.

**Наши основные ценности:**

- мы работаем для людей
- мы работаем творчески, вдохновенно
- мы работаем профессионально, по самым высоким стандартам качества
- мы гостеприимны и открыты
- мы хотим делиться
- мы соединяем и объединяем
- мы хотим сделать жизнь лучше

**Наши основные приоритеты:**

**Музей – хранитель коллективной памяти жителей Енисейска. Музей для людей и про людей.** Память места, память и опыт людей, живших и живущих в городе на Енисее, станут основным смысловым центром всех направлений музейной деятельности, ядром, вокруг которого будут вращаться поисковые работы, пополнение, исследование и интерпретация коллекций, организация основных экспозиций и временных выставок как из своих фондов, так и из других музеев, образовательные и просветительские программы, информационная, издательская, реставрационная и коммуникационная деятельность музеев Енисейска. Музеи не дают ответов, но предлагают примеры, задают вопросы и выстраивают диалог, пытаясь вместе с посетителями найти ответы на современные вызовы и проблемы.

Собрание Енисейского музея изначально было общественным делом социально-ответственных жителей и их даром городу и людям. Музеи осознают свою ответственность в продолжении традиций культурного просвещения, поддержке и развитии общественных инициатив, направленных на улучшение качества жизни местного населения, что соответствует второму стратегическому приоритету городского развития. Музеи будет это делать с помощью современных подходов к организации постоянных экспозиций и временных выставок, через свои образовательные и просветительские программы, специальные акции, мероприятия, как в реальной, так и в цифровой среде.

**Музей для разных людей.** Важнейшим приоритетом будет расширение аудитории, поиск и применение наиболее адекватных и эффективных способов взаимодействия с самыми разными представителями местного населения и гостей города. Музеи города должны научиться понимать и доверять своей аудитории, чтобы сделать их «своими» для жителей города, чтобы сделать городскую культурную среду продуктивной и творческой, влияющей на качество жизни в городе, откуда не хотелось бы уезжать и куда хотелось бы вернуться. Чтобы сам город стал восприниматься как открытый музей живой истории, привлекательный, интересный и гостеприимный для туристов. Мы хотим, чтобы наш город-музей зазвучал как важная точка на Планете, как неотъемлемая часть мирового культурного наследия, не только благодаря замечательным историческим постройкам, но и как место, где жили и живут удивительные люди на Великой реке.

Интересы аудитории должны стать главным приоритетом в организации всей работы Енисейских музеев. Важнейшим критерием оценки деятельности музеев будет соответствие ожиданиям и запросам, интересам и потребностям самых разных аудиторий. Для каждого типа аудитории будут разработаны свои предложения.

Музейные сотрудники внимательно и уважительно относятся к мнению посетителей, их опыту, возможностям и особенностям восприятия. Персонал музеев должен будет регулярно проходить специальное обучение по работе с посетителями.

**Открытый музей.** Музеи стремятся предъявить публике как можно больше предметов из своих фондов, сопровождая их необходимыми пояснениями и комментариями. Через систему временных выставок (в том числе, одного предмета), публикации, онлайн галереи, пополнение Государственного каталога музейного фонда РФ, музеи Енисейска будут расширять круг предметов, доступных посетителям, но не вошедших в основные экспозиции. Принцип частичной сменяемости экспонатов в постоянных экспозициях, эффективное использование современного выставочного оборудования компенсируют отказ от традиционного преизбыточного количества предметов в экспозициях и сделают выставленные экспонаты лучше и легче воспринимаемыми.

Музеи организуют доступ посетителям в открытые фондохранилища, соблюдая баланс открытости и сохранности и безопасности фондов.

Музеи стремятся предоставить публике и научному сообществу весь корпус накопленного знания по поводу хранимой коллекции, стимулируют новые исследования, в том числе, вне-музейные, активно сотрудничая со сферой образования и науки, используют возможности современных цифровых технологий для широкого распространения этого знания.

**Понятный и доступный музей.** Мы будем современными музейными средствами создавать понятные, волнующие экспозиции, интересные для разных групп посетителей, с разными возможностями и разными потребностями. Используя самый современный инструментарий, музеи могут не просто погрузить посетителей в атмосферу того или иного исторического периода, но и рассказывать истории, находящие отклик, волнующие людей сегодня.

Музеи будут стоять на равной позиции с посетителем, не давая безапелляционных ответов, но задавая вопросы, предлагая разные точки зрения, активно вовлекая в диалог.

Сохраняя традиционные формы интерпретации экспозиций с помощью экскурсоводов, аудио-гидов и путеводителей, музеи будут делать акцент на разработке различных форм современного сопровождения и интерпретации, легко воспринимаемыми одиночными посетителями. Тексты (экспликации, этикетки, листы заданий), инфографика, и прочие послания, адресованные посетителю, должны быть научно-корректными, но понятными обычному человеку, интересными и точно выверенными по лексике, стилистике и объему. Музейные экспозиции и временные выставки будут сопровождаться печатными и электронными путеводителями, помогающими сориентироваться на разных музейных площадках и найти самые интересные экспонаты и важные сведения о них.

Физический доступ для групп посетителей с различными ограничениями возможностей по состоянию здоровья и для маломобильных групп, а также родителей с маленькими детьми в колясках является приоритетным при проектировании публичных пространств музеев Енисейска.

Музеи стремятся быть доступными, развивая свое присутствие в виртуальном пространстве, расширяя возможности доступа к коллекциям и программам, используя цифровые технологии.

**Вдохновляющий музей.** На всех музейных площадках мы будем проводить образовательные программы для разных аудиторий, используя весь арсенал современной музейной педагогики и

музейного просвещения, что поможет не только большему числу людей более осмысленно познакомиться с нашей коллекцией, но и вдохновить их на самостоятельное творчество и познание. Мы будем стимулировать творческое осмысление музейных предметов, экспозиций, программ через конкурсы, выставки, задания, мастерские, лаборатории, обсуждения и пр. Мы будем поддерживать проектные инициативы как внутри музея, так и за его пределами, вдохновляя на действия, способствующие улучшению социально-экономической и социокультурной ситуации в городе, на качественное изменение городской среды, отношения горожан к своему городу и повышение качества жизни.

**Удобный и дружественный музей.** Удобство посетителей должно стать приоритетом при организации всех публичных пространств. Музейные пространства, открытые для посещения, будут снабжены современной навигацией, удобной и понятной. Посетителям должно быть удобно следовать предлагаемым маршрутам движения по экспозициям и временным выставкам и последовательности знакомства с коллекцией. Многовариантность маршрутов движения должна учитываться при разработке сценариев экспозиций.

Удобство и дружественность для пользователя должны стать важнейшими принципами при создании виртуальных музейных предложений.

Удобство посетителей должно стать приоритетом при организации вспомогательных сервисов в музеях (гардероб, камеры хранения, туалеты, кафе, кассы, магазин, места отдыха, сад, двор, скамейки и пр.), а также при разработке порядка входа в музеи и билетной системы (турникеты, рамки-металлоискатели, билетные терминалы, комплексные билеты, семейные билеты, система лояльности и пр.)

На всех музейных площадках будут созданы удобные пространства для групповых занятий, для приема школьных и туристических экскурсионных групп, а работа с ними будет организована так, чтобы это не мешало индивидуальным посетителям.

**Музей, открытый для сотрудничества.** Нашими постоянными партнерами и союзниками останутся школьные учителя и преподаватели различных образовательных учреждений.

Музеи открыты для сотрудничества с учеными, специалистами, экспертами из других музеев, научных и исследовательских институций. Мы готовы инициировать совместные исследования, экспедиции, выставки, публикации и готовы в них участвовать, в том числе, предоставляя свои площадки для проведения выставок, конференций, форумов, мастерских и других форм совместной деятельности. Мы готовы предоставить доступ для исследования наших коллекций, работе с фондами для создания и предъявления нового знания.

Музеи открыты для сотрудничества с представителями некоммерческого сектора и негосударственных структур, благотворительных фондов, заинтересованных в развитии города, науки, культуры и просвещения, имеющих непротиворечивые с музеями цели и ценности.

Музеи являются неполитическими светскими организациями, представляя весь спектр человеческого опыта, в том числе, политического и религиозного.

Музеи намерены налаживать самое активное сотрудничество с жителями города – гражданскими активистами, неравнодушными, творческими людьми, лидерами мнений и хранителями коллективной памяти. Они возьмут на себя ведущую роль в восстановлении забытых имен, сложных судеб, семейных и личных историй для «написания» коллективной, общественной истории города и горожан, которая поможет найти ответы на трудные вопросы современной жизни и займет достойное место в истории страны и мира.

Музеи открыты для сотрудничества с представителями коммерческого сектора, включая творческие индустрии, представителей новых видов и типов экономической деятельности, крупный, средний и малый бизнес, если это сотрудничество не вступает в противоречие с основными целевыми и ценностными установками музеев и идет на развитие человеческого капитала и улучшение качества жизни в городе.

**Заметный музей.** Музеи готовы сотрудничать с представителями СМИ любого уровня для продвижения своих целевых и ценностных установок, предъявления своей деятельности, распространения информации о значимых событиях в городе и за его пределами, имеющими отношение к городу-музею и его жителям.

**Развивающийся музей.** Музей стремится быть современным, соответствующим ожиданиям публики и стандартам профессиональной деятельности, применять современные управленческие, информационно-коммуникационные, экспозиционные, маркетинговые технологии. Музеи гибко реагируют на запросы публики и не боятся творческих экспериментов. Музеи активно применяют технологии социокультурного проектирования, участвуют в проектных конкурсах разного уровня и направлений, стремятся к развитию системы услуг, оказываемых посетителям, принимая во внимание динамику освоения новых технологий (не только цифровых), развитие и изменения в информационной, демографической, социально-экономической и экологической сферах.

Музеи работают над повышением своего статуса и используют свое влияние, профессионализм и социальную значимость для обеспечения стабильного и достаточного финансирования, гарантирующего помимо основной деятельности устойчивое развитие.

## Экспозиционно-выставочная деятельность

Музеи представляют свои коллекции на различных площадках, организуя в этих пространствах постоянные экспозиции и временные выставки. Экспозиции и выставки являются основным средством коммуникации музеев города с посетителями. Музеи стремятся максимально ясно сформулировать свое «послание», тот глубинный смысл, ту идею, тот замысел, которые вкладываются в любую экспозицию или выставку. Над созданием выставок работает профессиональный коллектив, в который могут входить приглашенные специалисты. Любая экспозиция или выставка должна соединять содержательное, этическое, эстетическое, функциональное и техническое решения. Современная экспозиционная деятельность включает в себя умение находить баланс между информационным, эстетическим, эмоциональным и эргономическим воздействием на посетителя. Главные принципы, которые должны лежать в основе любой выставки, это:

- Ясность, считываемость послания и логики
- Целостность, стилистическая чистота, выдержанность и уместность
- Современное художественное решение
- Уместность и умеренность используемых технических средств
- Неперегруженность экспонатами
- Читабельность текстов
- Понятная навигация

Музеи Енисейска отказываются от традиционных подходов к организации постоянных экспозиций, которые будут располагаться в разных музейных зданиях: это не будет ни хронология, ни коллекции, ни материалы. Это будут смыслы, послания, идеи, вопросы. Не будет экспозиции «Жизнь и быт Советской эпохи», не будет экспозиции «Археология Енисейского района», не будет экспозиции «Этнография Енисейской губернии». Экспозиции будут строиться на вопросах,

гипотезах, столкновениях мнений и судеб. Это будут скорее музеи вопросов, чем музеи ответов, скорее музеи-форумы, чем музеи-храмы, где только служителям доступна высшая истина.

Две главных площадки:

- Музей Енисея – музей реки в широком смысле слова, музей об отношениях человека и природы, о человеке как части природной среды, о понимании или непонимании человеком своей роли и своих возможностей по отношению к Природе, Реке, Тайге, Планете, о жизни, выживании, покорении и зависимости, об амбициях и ничтожестве, слепоте и мудрости многих поколений жителей на берегу великой Реки.
- Музей купечества, который можно назвать Музеем Енисейских авантюристов, новаторов, энергичных людей, создавших прекрасный, когда-то процветавший, город, который утратил свою удаль, богатство, красоту и достоинство, но твердо намерен их восстановить.

Важно понять, что утрачено насовсем, а что осталось, что было такого в местных жителях (включая ссыльных), что помогало им созидать будущее в очень трудных условиях, и можно ли созидать будущее сегодня? Кто эти люди вчера и кто сегодня? В чем разница, что общего? Что Енисейск значит для сегодняшних жителей? Зачем они здесь живут? О чем мечтают и что для этого делают? Есть ли место Енисейску в их мечтах о будущем? Это будет музей о людях и создаваемой ими среде обитания – о городе с сокращающимся населением, умирающем и уезжающем, о людях свободных и несвободных, творцах и разрушителях, о сеятелях, пахарях и жнецах (в метафорическом смысле слова). О том в этом городе, что важно и интересно не только для его жителей, но и для приезжих, о том, что связывает его с остальной страной и миром, не смотря на расстояния.

Такой смысловой подход позволит регулярно заменять часть экспонатов, поддерживая градус дискуссии, подпитывая интерес к острым современным темам среди основной целевой аудитории – местных жителей. Только постоянно обновляя экспозицию, можно мотивировать местных жителей приходить в музеи города несколько раз (в год, в месяц?), создавая интригу, развивая дискуссию, вбрасывая новые факты, героев, придумывая неожиданные повороты сюжета (разговора).

Застывшая на десятилетия экспозиция не может быть актуальной и вызывать потребность у местных жителей возвращаться к ней вновь, если все ответы даны, все факты изложены, все слова сказаны. И для туристов важно захотеть вернуться в этот город, но это возможно только тогда, когда есть неудовлетворенный интерес и чувствуется развитие, а не стагнация или деградация.

Интерес местных жителей необходимо поддерживать через временные выставки. Музеи будут стремиться привозить из других музеев интересные выставки по мере сил и финансовых возможностей, но учитывая расстояния и экономическую ситуацию, скорее стоит говорить о совместных выставках, когда один или несколько привозных предметов дополняются интересным рядом предметов из своего фонда, тем самым создавая яркий или неожиданный контекст как для привезенных, так и для своих предметов. Такие выставки могут быть небольшого масштаба, но приобретать дополнительную весомость за счет программ, организуемых вокруг и в связи с ними. Форматы и аудитории таких сопровождающих программ могут быть самыми разными (от публичных лекций или дебатов двух директоров/хранителей/ученых до ролевых игр, детских конкурсов, мастерских, кинопоказов, квестов). Главное, чтобы у выставки была идея, посыл, вопрос, провоцирующий общественную дискуссию, не оставляющий людей равнодушными, связывающий даже археологические предметы с современными проблемами, обсуждаемыми темами, которые волнуют людей.

Другим типом временных выставок будут выставки из фондов музеев города – собранные по разным принципам – к дате, в связи с чем-то важным для жителей города. Новым типом выставок

станут выставки одного предмета или группы предметов по выбору и решению куратора, всегда обоснованному и объясняемому в текстах (например, это может быть еженедельная выставка предмета, который вызывает наибольшее волнение или беспокойство, или просто любимые вещи куратора/ров). Такие выставки должны сопровождаться регулярными авторскими экскурсиями-беседами с кураторами или научными сотрудниками (например, реставратором), возможно, мастер-классом по реставрации какого-то материала. Это может быть выставка-загадка – что это за предмет? (хорошо, если хранители тоже точно не знают ответа). Музею важно продемонстрировать, что это - настоящая лаборатория знания, в рождении которого могут принять участие посетители. Это могут быть выставки даров или предметов из частных коллекций с разговором о коллекционировании и благотворительности. Эта тема очень важна для Енисейска с его историей. Это могут быть выставки с большим уровнем культуры участия посетителей.

Важные принципы:

- не переусложнять;
- поддерживать живой интерес;
- удивлять, зацепляя за какие-то чувствительные струны;
- не бояться шутить и говорить человеческим языком;
- выдерживать человеческое измерение;
- говорить от первого лица;
- уметь провоцировать дискуссии.

Для каждой выставки будет необходимо достойное информационное, маркетинговое и пиар-сопровождение. Не менее важно представление экспозиционно-выставочной деятельности музеев в цифровой среде. Виртуальные галереи, выставки, он-лайн, кураторские видео-экскурсии, возможность скачать брошюры, задания, маршрутные листы, план экспозиции, собрать свою галерею, составить маршрут, возможность оставить отзыв, купить билеты, сувениры, стали уже стандартным предложением на сайте современного музея, которое вправе ожидать и получить и от музеев Енисейска.

Не все современные выставки сопровождаются большими серьезными печатными научными каталогами. Но виртуальный мультимедийный каталог для небольшой выставки можно сделать, не тратя средств на его печать. Особенно важно, чтобы он был доступен до, во время и после выставки. Это может быть электронное издание, но может быть и интерактивный онлайн ресурс с заданиями, вопросами, играми и пр., доступный бесплатно для скачивания. Он будет прекрасно работать как реклама выставки, готовящая аудиторию к предстоящему впечатлению, и после выставки он может использоваться для образовательных, учебных, научных и других целей.

Для некоторых актуальных выставок будет целесообразно параллельно готовить мобильную версию для экспонирования на удаленных площадках, в том числе, не музейных (библиотеки, школы, интернаты, тюрьмы, больницы, Дома культуры), где невозможно обеспечить безопасность и сохранность подлинных музейных предметов. Такие мобильные выставки прекрасно работают на расширение аудитории, могут помочь сгладить неравенство в доступе для жителей удаленных территорий, районных и региональных центров, особенно в условиях долгой зимы, бездорожья и огромных расстояний между населенными пунктами в этой части России.

Таким образом, экспозиционно-выставочная работа является важнейшим инструментом, с помощью которого музеи выполняют свои профессиональные и социальные функции:

- развивают и расширяют охват аудиторий
- раскрывают, делают доступными и понятными хранимые коллекции и отдельные предметы

- связывают свою профессиональную деятельность по сбору, хранению, изучению и интерпретации коллекций с актуальными общественными процессами, делая ее видимой, понятной и социально-значимой
- распространяют и продвигают свои коллекции и знание о них
- участвуют и инициируют широкие общественные дискуссии, становятся основной площадкой социально-культурной активности жителей
- поддерживают образовательный процесс и способствуют развитию критического мышления и творческого осмысления нового
- стимулируют общественно-значимую коммуникацию и партнерство
- способствуют развитию науки и рождению нового знания
- транслируют лучший опыт и лучшие практики в кураторской, исследовательской, педагогической, организационной, управленческой, творческой сфере
- продвигают образ города и его музеев в реальной и виртуальной среде, работают на повышение интереса туристов и инвесторов к городу-музею
- способствуют повышению качества жизни в Енисейске

## Развитие аудиторий

Музеи с большим уважением относятся к существующим аудиториям, но, чтобы сделать шаг в направлении развития в форме музейно-туристического комплекса, следует принять во внимание следующие типы аудиторий:

**Местные жители** – туризм можно развивать только в городе, где население нацелено на то, чтобы быть гостеприимными хозяевами, только там, где город интересен самим жителям, где существует бренд, который принят населением и в то же время понятен и привлекателен для приезжих. Поэтому основная работа музейного комплекса по развитию аудитории будет нацелена на выстраивание новой современной модели коммуникации с местными жителями.

Исходя из официальной статистики, в городе больше половины населения – взрослые люди в активном возрасте. Без достижения взаимопонимания именно с этой группой аудитории – местных жителей трудоспособного возраста, активных, инициативных, доброжелательных, с предпринимательской и творческой жилкой, в том числе, семейных, думающих о будущем, - трудно будет выполнить задачи по привлечению в город туристов и повышению уровня и качества жизни.

Именно с местным населением, его активной частью (вне зависимости от возраста) музеи будут выстраивать систему общественного вовлечения в развитие города, в решение важнейших социально-культурных и экономических задач, без решения которых у города не будет возможности совершить реальный рывок и стать настоящим городом-музеем, привлекательным для российских и зарубежных туристов.

Музеи станут для активных жителей основной площадкой ведения общественных дискуссий, принятия важнейших решений и достижения общественного договора о стратегии и тактике городского развития. Опыт жизни на Енисее в течение многих веков, собранный, изученный и предъявленный на разных музейных площадках и в разных публичных форматах, дает огромный материал для разговора о будущем, о способах выживания и возможностях развития, о реальности или иллюзорности новых радужных перспектив. Без осмысления этого колоссального опыта представителями разных сообществ, разных возрастных групп, людей с разным видением своего собственного будущего, Енисейску как малому городу со всеми его положительными и отрицательными особенностями трудно будет стать привлекательным для людей извне, стать реальным, а не формальным интересным местом, живым, а не оживляемым с помощью фальшивых театрализованных представлений, коих на рынке туристического предложения не

счесть. В истории и историях, собранных в музеях есть все возможные примеры, которые можно соотнести с проблемами и вопросами, волнующими современных жителей города. В поисках решения своих проблем одни люди уезжают из города, другие приезжают, по воле обстоятельств или по собственной воле. Перед этими вызовами стояли все поколения, а обстоятельства требовали смекалки, авантюризма, дерзости, рискованности, ответственности, умения находить баланс интересов, идти на компромисс, быть успешным и социально-полезным, продвигать ценности науки, инноваций, гармоничных отношений с природной средой, с «инородцами», с соседями.

Сибирь, суровый климат, Енисей, тайга, воля и неволя, ссылка и ограничения, и бескрайние просторы; наконец, река - кормилица, река - дорога, река – граница, река – стихия, перед которой все равны. Таким же множеством смыслов человек наделяет тайгу, горы, зверей, птиц, насекомых, растения. Без понимания этих смыслов трудно жить в ладу с окружающим малым и большим миров с непростыми заданными условиями.

Традиции музея, созданного более 130 лет назад по общественной (частной) инициативе и формировавшегося долгие годы за счет общественных усилий и убежденности в его социальной значимости, а не по воле местной или региональной администрации, дает Енисейскому музею право стать таким объединяющим городским центром, местом доверия, местом публичной памяти, местом силы и концентрации энергии развития частного и общего, каждого конкретного человека и большого городского сообщества.

Музеи города будут активно использовать технологию вовлечения местных жителей по самому высокому уровню культуры участия, проводить глубинные интервью среди лидеров различных сообществ и блиц-опросы без специальной выборки респондентов. Среди первых вопросов будет «Что для меня Енисейск? Как я здесь оказался и почему до сих пор здесь?».

**Молодые люди, которым нечем заняться.** В традициях Енисейского музея организовывать активные формы изучения края и сбора коллекций самого разного типа – от составления гербариев и собраний образцов минералов до археологических раскопок, этнографических экспедиций и архивных изысканий. Одним из важнейших направлений по развитию аудитории должны стать всевозможные форматы сбора и предъявления личных историй горожан – видеозаписи интервью, работа с документальными и предметными домашними архивами в духе «нового краеведения». Учитывая довольно большой процент населения пожилого возраста, эта работа не терпит отлагательства. Собранные материалы помогут по-другому, с позиции конкретного человека или разных людей, показать одно и то же событие, не обязательно из далекого прошлого. В Енисейском музее уже собран большой фонд документов, фотографий и прочих меморий, который станет интересным только тогда, когда зазвучат живые голоса и живые истории конкретных людей. Это поможет увидеть смысл в каждой жизни, в том числе, и в своей.

Пополнение фондов за счет современных документов на цифровых носителях с привлечением молодых людей поможет музеям города освоить современные технологии сбора и хранения информации со всеми сопутствующими задачами по безопасности и сохранности, а также заставит молодых людей задуматься о том, что и как мы отбираем и хотим передать будущим поколениям, а главное, что это дает нам, живущим сегодня?

Самые лучшие обстоятельства для записывания устных рассказов – за чаем на кухне, в лесу у костра, в лодке, в машине, в любой неформальной обстановке. Сочетание в одной экспедиционной группе людей разного возраста крайне желательно – тогда возможна и трансляция практического опыта жизни и выживания, а также специальные профессиональные навыки. Из этой группы «новых краеведов» получится хорошее пополнение рядов «народных экскурсоводов», а для некоторых это может стать профессией, когда в город нагрянут толпы туристов.

Для кого-то может оказаться привлекательным путешествие по заброшенным или ремонтируемым старым домам, где нужно будет спасать резные наличники от стеклопакетов. Традиционно каждый город, село, дом отличались своими наличниками, а сейчас все стремятся от них избавиться, заменив их на стандартные безликие стеклопакеты, которые везде одинаковые. Чем не повод для разговора о глобализации, однообразии и индивидуальности, особости, без чего трудно выделиться и быть заметным? Без этого трудно быть интересным для незнакомых людей.

Кто-то может освоить азы видеосъемки, расшифровки аудио-записей, написания коротких и внятных текстов, составления эффектной и эффективной программы и логистики, появятся комментарии и пожелания по оптимально удобной модернизации и оптимизации городской инфраструктуры, и в местных СМИ появятся молодые сотрудники, которые смогут списать интересные тексты, снимать красивые ролики и сочинять яркую, завлекающую туристов рекламу.

Одним из перспективных направлений в развитии аудитории – это сбор, изучение и предъявление нематериального наследия, хранимого в памяти и в семейных преданиях, и, в частности, местные кулинарные и гастрономические секреты. Сбор такого наследия невозможен без общения и практики, особенно важно, чтобы местные семейные кулинарные рецепты смогли конкурировать с пиццей, гамбургерами и шаурмой. Гастрономический туризм развивается во всем мире очень стремительно, и конкуренция здесь высока. Это – прекрасная возможность для развития малого бизнеса и творческих индустрий.

Молодым людям необходимо предоставить возможность быть полезными и дать почувствовать их причастность к серьезному общему делу с видимыми результатами. Их инициатива будет приветствоваться. Молодые люди смогут не только изучать и применять, но и творить и фантазировать. Музеи станут площадкой для самых разных социокультурных экспериментов, проектов и инициатив. Для этого необходимо изменение управленческой и организационной структуры музеев, выделение проектной активности в качестве приоритетной.

**Школьные группы** (не только из Енисейска). Музеи могут влиять на школьную программу в части усиления краеведческого компонента, проведения уроков в музеях. Здесь смогут разрабатываться школьные проектные работы, проходить ярмарки идей. Их реализация может находить поддержку со стороны местной власти и бизнеса. ОДИ[49] и занятия в Музее можно проводить на любую тему: не только история, краеведение, естествознание, литература, но и ОБЖ, музыка, иностранные языки, основы экономики, финансовая грамотность, основы бизнеса, экономное ведение домашнего хозяйства, социальная психология, социальная ответственность, благотворительность, право и бесправие, местное самоуправление и пр.

**Военнослужащие,** проходящие службу в близрасположенных воинских частях, могут использовать музеи как место интеллектуального досуга и позитивного времяпрепровождения, а также для разговоров, про связь, про инновации, про космос, про этику в науке и военном деле.

**Сезонные жители** – дети на каникулах, родственники из большого города или деревни.

**Сезонные рабочие** и творческие деятели (строители, старатели, археологи, студенты, художники, реставраторы)

**Временные трудовые мигранты.**

**Потенциальные туристические аудитории, для которых нужно разрабатывать особые предложения:**

- Потомки купцов и промышленников;

[49] Организационно-деятельностные игры.

- Потомки ссыльных и каторжан;
- Землячества;
- Профессиональные и корпоративные группы, специалисты и общественные объединения в привязке к событиям (конференции, летние школы, выставки, семинары, специальные мероприятия, ярмарки, форумы);
- Научные туристы по группам профессиональных интересов: археологи, ботаники, биологи, геологи, географы, геофизики, антропологи, социальные антропологи, этнографы, историки, музейщики, дендрологи, гидрологи, ихтиологи, религиоведы и пр.
- Заинтересованная публика (фестивали, ярмарки, массовые мероприятия, гастроли и п.р. Интересные события);
- Организованные туристические группы;
- Транзитные туристы (теплоходы);
- Автобусные экскурсии из районов Красноярского края и соседних регионов;
- Паломники;
- «Дикие туристы» - рыбаки, грибники;
- Автомобилисты-участники автопробегов, ралли, авто- и мотокроссов;
- Семейные автотуристы из Красноярского края и ближайших регионов;
- Пилоты авиации общего назначения;

## Новая структура музейного-туристического комплекса

Пространственное расположение объектов музейно-туристического комплекса (Рисунок 20)

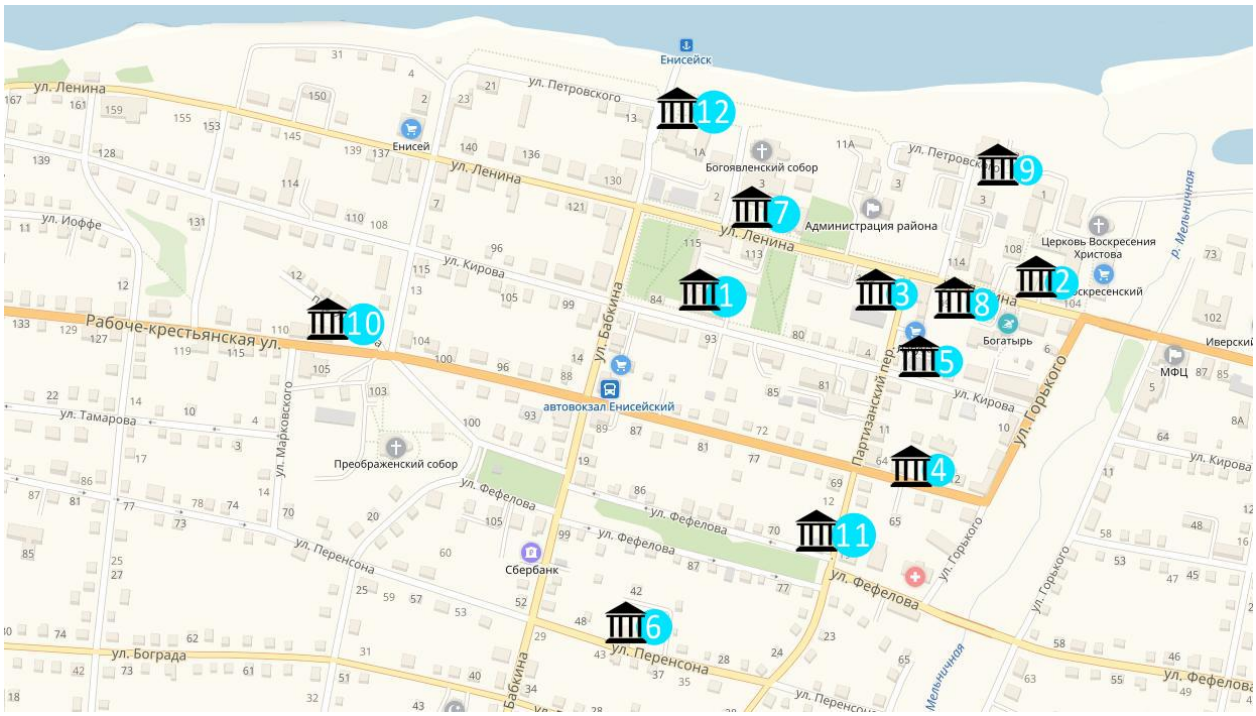


*Рисунок 20. Расположение объектов музейно-туристического комплекса г. Енисейска. Изображение предоставлено Енисейским краеведческим музеем.*

*Таблица 3. Объекты музейно-туристического комплекса города Енисейска.*

| № | Объект | Адрес | Сведения об охранном статусе | Примечание |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Музей сибирского характера | ул. Кирова, 82 | Усадьба купца Кытманова, кон.XIX в. (ОКН ФЗ) | |
| 2 | Музей Енисея | ул. Ленина, 106 | Дом жилой, XIX в. (ОКН ФЗ) | |
| 3 | Визит-центр «Енисейск» | ул. Ленина,103 | Усадьба Баландина, сер.XIX в.(ОКН ФЗ) | ТИЦ, мастерские, выставочные площади |
| 4 | Музейно-гостиничный комплекс «БородкИнн» / Музей вкуса | ул. Рабоче-Крестьянская, 62 | Дом Бородкина, 1861г. (ОКН РЗ) | Гостиница с рестораном (кафе) |
| 5 | Выставочный зал «АмбАрт» | ул. Кирова, 72 | Амбар (дер), кон. XIX в. (ОКН ФЗ) | Дерево, прошел консервацию |
| 6 | Музей духовного освоения Енисейской Сибири | ул. Перенсона, 34 | Троицкая церковь, 1772-1782 гг. (ОКН ФЗ) | Не приспособлен под музей |
| 7 | Научный центр («Воеводский») | ул. Ленина,122 | Дом Воеводы, 1722 г. (ОКН ФЗ) | Библиотека и документальный фонд музея |
| 8 | Музей вкуса | ул. Ленина,99 | Дом Бородкина, 1909г. (ОКН ФЗ) | «модерн», арх. Чернышов, не вошел в реставрацию |
| 9 | Музей «Старая типография» | ул. Петровского,7 | Типография Дементьева,1890 г. (ОКН РЗ) | |
| 10 | Музей сибирского здоровья | ул. Рабоче-Крестьянская, 106 | Здание аптеки, кон. XIX в. (ОКН ФЗ) | Не вошел в реставрацию |
| 11 | Музей «Сибирский конструктор» | пер. Партизанский,18 | Усадьба Лапшина, XIX в. (ОКН ФЗ) | Дерево, не вошел в реставрацию |
| 12 | Музеефикация «Зелейный погреб» | пер. Пожарный,1/1 | - | Археологический раскоп |
| 13 | Музеефикация «Подземный ход» | В процессе уточнения по данным раскопок | - | Археологический раскоп |
| 14 | Фондохранилище с реставрационными мастерскими | Микрорайон «Восточный» | - | Депозитарий археологии |

**Аббревиатуры:**

- **ОКН ФЗ** – Объект культурного наследия федерального значения
- **ОКН РЗ** – Объект культурного наследия регионального значения

### 1. Музей сибирского характера (бывш. Усадьба Кытмановых, ул. Кирова, 82)

В этом комплексе зданий располагается администрация музея, фондохранилище с открытым хранением, реставрационные мастерские и библиотека, а также экспозиция «Люди и город» - музей о людях и создаваемой ими среде обитания. Эту экспозицию можно назвать Музеем Енисейских авантюристов, новаторов, энергичных людей, которые создали прекрасный, когда-то процветавший город, который утратил свою удаль, богатство, красоту и достоинство, но твердо намерен их восстановить. И хочется понять, что утрачено насовсем, а что осталось, что было такое в местных жителях (включая ссыльных), что помогало им созидать будущее в очень трудных условиях, и можно ли созидать будущее сегодня? Кто эти люди вчера и сегодня? В чем разница, что общего? Что Енисейск значит для сегодняшних жителей? Зачем они здесь живут? О чем мечтают и что для этого делают? Есть ли место Енисейску в их мечтах о будущем? Это будет музей о людях и создаваемой ими среде обитания – о городе с сокращающимся населением, умирающем и уезжающем, о людях свободных и несвободных, творцах и разрушителях, о сеятелях пахарях и жнецах (в метафорическом смысле слова). О том в этом городе, что важно и интересно не только для его жителей, но и для приезжих, о том, что связывает его с остальной страной и миром, не смотря на расстояния. Музей о мечте, которой были одержимы старатели, охотники, про мечту и активное созидание своего будущего. В состав музея также входят библиотека, конференц-зал-трансформер на 85 мест, резиденция, образовательный центр.

### 2. Музей Енисея с центром национальностей (ул. Ленина, 106)

Музей реки в широком, философском смысле этого слова, музей об отношениях человека и природы, о человеке как части природной среды, о понимании или непонимании человеком своих возможностей по отношению к реке, тайге, планете.

Метафоры: Река как путь, как связывающая транспортная магистраль и торговый путь, как средство связывания и коммуникации различных культур. Река, как преграда, отделяющая человека на одном берегу, от человека на другом берегу. Река как кормилица. Река, как живущая своей жизнью и неподвластная человеку. Но как только человек начинает мнить себя царем природы, забирая у реки энергию, река начинает мстить и начинаются «чреватые последствия». Недаром во всех религиях реки обожествлялись древними и осознавались как сверхъестественные. Река как символ времени, безвозвратно уходящего (ты не можешь войти в одну и ту же реку дважды).

Путь, по которому идут все музеи, связанные с реками – река как важнейший визуальный символ территории. Источник эмоциональных и эстетических переживаний. Тема экологии – человека, который кормится от реки, пьет ее и ее же и убивает. Почему река течет? Почему все она все время пополняется, будто неисчерпаемый источник? Река как сложно придуманная система, в которой не заканчивается вода. Та вода, которая перед тобой, уже не та, которая была минуту назад. Есть реки, которые пересыхают в результате человеческой деятельности. Река не течет прямо, а все время петляет. Некоторые реки текут с севера на Юг, но Енисей течет с юга на север…

В экспозиции по теме «Человек и река» задействованы коллекции геологии, палеонтологии, археологии. Естественнонаучная экспозиция включает темы этнографии, традиции, обычаи, суеверия. … *Река меняет людей. Люди меняют реку.*

Музей Енисея является стартовым импульсом для создания в стране музеев великих (больших) рек (в частности, музеев Амура, Оби, Иртыша, Ангары, Лены, Волги и т.д.)

### 3. Визит-центр «Енисейск» (Ленина, 103)

Визит-центр «Енисейск» является частью музейно-туристического комплекса, ключевым элементом туристической инфраструктуры в городе, предоставляющим информацию и о музеях и о достопримечательностях. Он выполняет информационно-консультационную роль, помогает в составлении туристических маршрутов и формирует туристический пакет, в том числе для событий,

соединяет туристов с инфраструктурой гостеприимства (гостиницами и гостевыми домами, как входящими в инфраструктуру комплекса, так и иными на территории) и транспорта (расписания, бронирование билетов), а также удовлетворения бытовых потребностей (чай, кофе, туалет, обогрев), предоставление аудиогидов по городу, карт города с маркированными на нем объектами культуры, продажей путеводителей, сувениров, литературы. Для организованных групп в визит-центре выделяется небольшой зал, где туристы могут посмотреть промо-фильм о городе, макет города и небольшая экспозиция. Центр оснащается беспроводным общественным доступом к интернету, а также мультимедийными киосками и/или интерактивными столами для ознакомления с объектами городской инфраструктуры и достопримечательностей города. Визит-центр – это место сбора экскурсионных групп, место для отдыха и координации работы городских экскурсоводов, банкоматы, точка продаж изделий народных промыслов, а также небольшая справочная библиотека. Вблизи визит-центра оборудуется парковка личного транспорта и экскурсионных автобусов, велопарковкой и пунктом проката велосипедов. Визит-центр – узел коммуникации с аналогичными центрами в Красноярске и других городах региона, аэропорту Емельяново, на речном вокзале и городских автостанциях. Для пассажиров речных туристических судов, останавливающихся в Енисейске ночью, визит-центр предлагает возможность организации ночных экскурсий.

### 4. Музейно-гостиничный комплекс «БородкИнн» (Рабоче-крестьянская, 62).

Концепция музейно-гостиничного **комплекса** – в сохранении живой бытовой исторической среды на период наивысшего расцвета города (самого успешного периода в его истории). В интерьерах, оформлении и кухне – элементы исторической среды и предметы эпохи. Гостиничный комплекс сочетает качественную инфраструктуру, высокие стандарты гостеприимства и соответствие местной культурно-исторической среде. Номера в комплексе делаются тематическими и краеведческими одновременно: например, одно крыло посвящается местным минералам, второе – золотодобыче, третье – обитателям Енисея, четвертое – народам, населявшим его берега, и так далее, с соблюдением чувства меры, вкуса и юмора. В инфраструктуру комплекса входит кафе, парковка (в теплое время года – велопаркова и прокат велосипедов), банкомат, беспроводной интернет, устойчивая мобильная связь нескольких операторов и возможность приема платежей с карт (в том числе – беспроводных технологий). В пространство гостиницы входит зал-трансформер, позволяющий проводить встречи различного уровня и количества участников – занятия для групповой работы, лекций и т.д.)

### 5. Выставочный зал «АмбАрт» (ул. Кирова, 72/2).

АмбАрт – это территория современного искусства с пленэрами, мастерскими, арт-резиденциями, экспериментальными художественно-творческими поисками, с художественными баталиями. Это место, где художники встречаются с жителями, где можно говорить о лэнд-арте, об эстетизации среды. Дискуссии на темы современного искусства в АмбАрте исключительно важны и способствуют установлению взаимопонимания между современными художниками и жителями города. Специфика строения в том, что это здание работает только в теплое время года, что дает возможность организации на базе этой площадки летнего лагеря, посвященного темам творческих индустрий, социального предпринимательства, мастерской полезного действия, летний кинозал, образовательные программы. Выставочная политика и образовательные программы разрабатываются совместно с командой АмбАрта.

### 6. Музей духовного освоения Енисейской Сибири (Троицкая церковь, Перенсона, 34)

Исходя из того, что на территории Енисейска жили люди, исповедующие различные религии и принадлежащие к различным конфессиям (православные, католики, иудеи, последователи шаманизма и язычники), этот музей предлагается назвать Музеем верований. Важность точки, где расположен музей, его энергия места очень важна, так как во всех религиях культовые сооружения создавались на энергетически сильных местах. Экспозиция этого музея рассказывает о вкладе в

человеческую цивилизацию, который внесла религиозная культура. Это не церковный музей, это музей, рассказывающий о духовном освоении Енисейской Сибири с точки зрения культурно-исторического наследия. Это рассказ о том, как объясняли мир в разных религиях, как выстраивались этические ценности (что хорошо, что плохо, о добре и зле), о космогонических теориях. Музей духовного освоения Енисейской Сибири подхватывает общую тему Красноярского края как важнейшего региона, простирающегося от Тывы до Дудинки и его духовного наследия и соответствует курсу Президента Российской Федерации на поддержание многонационального и многоконфессионального уклада в Российской Федерации. Источником вдохновения для проектирования экспозиции этого музея может служить Государственный музей истории религии (Санкт-Петербург). Пространство музея, имеющее хорошую акустику, также используется как концертный зал.

### 7. Научный центр «Воеводский» (Дом воеводы, Ленина, 122)

Здесь располагается библиотека, научный фонд музея и исследовательский центр. Техническое оснащение, системы безопасности и климат-контроля выбираются для этого здания исходя из современных и перспективных требований. Образовательные программы научного центра рассчитаны на разные аудитории, их главное назначение – изучение и популяризация научного и культурного наследия Енисейска. Пространства научного центра используются и как место проведения художественных выставок, в том числе – выставок местных художников (членов Красноярского отделения союза художников и учеников художественной школы) и привозных проектов, дискуссий, посвященных изобразительному искусству.

### 8. Музей вкуса (Ленина, 99)

Музей вкуса во всех смыслах (не только пищевого, но и, в главном, эстетического). Музей собирает и работает с частными коллекциями горожан и фактически представляет собой образовательную площадку, где идет разговор о странностях и особенностях коллекционирования, о методах реставрации и консервации, о работе с семейными фотоархивами, способах и методах их оцифровки и публикации, работе с дневниками, о роли коллекционеров, отцов-основателей Енисейского музея, о том, что может придать новый смысл и вкус к жизни жителям Енисейска.

### 9. Музей «Старая типография» (Петровского, 7)

В экспозиции музея представлено типографское оборудование, печатные станки и приспособления, в том числе, действующее с возможностью изготовления малых печатных форм и сувенирной продукции. В музее проводятся мастер-классы по всем художественным процессам, связанным с печатными технологиями (гравюры, рукотворные книги, открытки, закладки, экслибрисы, программки, пригласительные билеты, визитные карточки, меню, этикетки и пр.). Экспозиция музея – основа для разговора и образовательных программ о графическом дизайне, истории печатной графики, истории книги, истории местной прессы и истории развития техники. В качестве примера для организации музея может служить аналогичный музей «Страницы истории печатного дела» в составе историко-культурного комплекса «Вятское» в Ярославской области.

*Рисунок 21. Зал музея «Страницы истории печатного дела»*
*в составе Историко-культурного комплекса «Вятское» Ярославской области. Фото А. Артамонова*

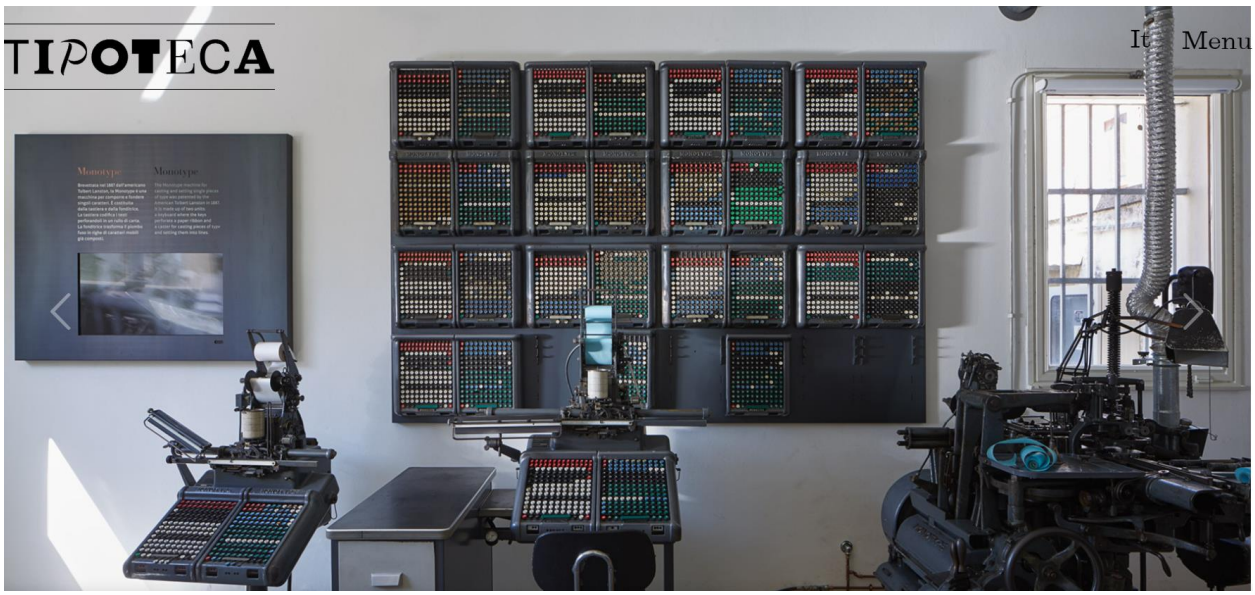


*Рисунок 22. Фрагмент оформления зала музея Tipoteca (Тревизо, Италия). Изображение с сайта tipoteca.it*

### 10. Музей Сибирского здоровья (Рабоче-Крестьянская, 106)

Расположенная в здании аптеки, экспозиция Музея сибирского здоровья рассказывает о том, как и чем в Енисейской Сибири укрепляли здоровье и боролись с недугами. Отдельное внимание уделяется тематике русской бани, лекарственным растениям, фитотерапии и народной медицины. Линейка сувенирной продукции этого музея выстраивается на основе общеукрепляющих сибирских даров природы, а также предметов банного обихода.

### 11. Музей «Сибирский конструктор»/Музей сибирского хозяина (пер. Партизанский, 18)

Музей ведет исследования и диалог с жителями по поводу использования при строительстве и ремонте частного сектора современных экологичных материалов, приемов энергосбережения, сохранения тепла с учетом климатических особенностей региона: как на основе исторического опыта, так и как связь архитектуры с жизнью, эстетикой и современными материалами и стандартами качества жизни. В то же время сквозная тема музея – сибирский хозяин, хозяин «фронтирный», тот, кто поселился первым, тот, кого за пронырливый характер называли «сквозняком». Родословное древо, отображающее крепость рода и дерево как основной строительный материал в Сибири.

### 12. Музейно-археологический объект «Зелейный погреб» (пер. Пожарный, 1)

Музей, включающий в себя открытый раскоп и представляющий живое музейное действо, которое способствует пониманию жителями города феномена, насколько глубоко уходит в землю историческое прошлое города. Это рассказ о том, что человек оставляет после себя и во что превращает среду обитания. Экспозиция задает вопрос о том, почему здесь селились люди. Это рассказ про энергию места, про магнетизм места. Это экспозиция, где вопросов больше, чем ответов, в частности, почему здесь находят следы стоянок человека 5000 лет назад, за которым следует большой перерыв. Музей иллюзий, фантазий и гипотез.

### 13. Объект «Подземный ход»

Музей-аттракцион, продолжающий экспозицию Зелейного погреба, представляющий музеефицированный археологический раскоп.

### 14. Фондохранилище с реставрационными мастерскими (Микрорайон «Восточный»)

В связи с большим пополнением археологической коллекции музеев Енисейска предлагается строительство депозитария – хранилища коллекций археологии с оборудованием там рабочих мест для археологов-исследователей. Отдельное, специально спроектированное и вновь построенное здание в микрорайоне «Восточный».

Помещения существующего выставочного зала МБУК «ЕКМ»(Бабкина, 8) целесообразно передать для нужд города в связи с тем, что они находятся в одном здании с пивным баром и магазином.

Важным дополнениям к зданиям музейного-туристического комплекса становятся прилегающие участки территории. Они используются как площадки дизайнерских, ландшафтных, флористических экспериментов, задавая нормы и образцы благоустройства территории для горожан – городских участков, палисадников и т.п. Эти пространства работают на общую эстетизацию городской среды.

### Негосударственные и школьные музеи

В музейно-туристический комплекс юридически не входят, но вовлекаются в его деятельность существующие и будущие негосударственные, частные и школьные музеи, в том числе:

1. Музей «Дом художника», пер.Худзинского, 34;
2. Музей «Подворье ямщика», ул. Каурова,68
3. Музей городского архива «Архивная кладовая», ул. Петровского,11;
4. Музей костюма, ул. Ленина, 103;
5. Музей музыкальных инструментов, ул. Ленина, 101;
6. Музей рубанка, ул. Пионерская, 5а;
7. Музей художественной школы «Оконница», ул. Диктатуры пролетариата, 5;
8. Музей-усадьба «Фото-изба», ул. Ленина,81;
9. Школьный музей физических приборов, ул. Ленина, 120;
10. Этнографический музей педагогического колледжа, ул. Ленина,2;

Эти музеи, находящиеся вблизи основных объектов музейно-туристического комплекса, при соответствующих усилиях по согласованию качества проставляемых услуг, могут быть включены в туристические маршруты и привлечены к участию в общегородских событиях.

*Общественное питание*

Городские предприятия общественного питания – индивидуализированные, с обязательным включением как местной и традиционной, так и интернациональной кухни, с учетом вкусов и особенностей туристических групп.

*Городская среда и навигация*

Таблички на домах, выводящие на истории домов (необязательно через QR-коды, но обязательно не только через экскурсоводов). Так как бОльшая часть культурно-исторической среды города – это частный сектор, это, с одной стороны, сложность, а с другой, при наличии адекватных хозяев, их привлечение к исследованию истории дома. Это тем более важно, что ключевая идея проекта в том, что туристам в городе может быть хорошо только тогда, когда в городе живут активные и неравнодушные жители. Нельзя, чтобы, становясь привлекательным для туристов, город становился непривлекательным для жителей, чтобы жители не превращались в обслугу для туристов, а оставались гостеприимными и радушными хозяевами.

*(например, фотовыставка «Енисейск глазами бродячего кота», поиск памятных мест «моей бабушки»)*

Музей совместно с руководством города и местными жителями вырабатывает и принимает политику сохранения исторической застройки, включая массовую жилую застройку XIX- начала XX века, включая запрет на использование сайдинга, правила и ограничения по использованию современных стеклопакетов и монтажной пены, а также рекомендации по внутреннему благоустройству (водопровод, водоотведение и канализация, отопление, эффективное энергосбережение и утепление, рекомендации по окраске и т.д. Ограничения и обременения должны компенсироваться высоким уровнем современного комфортного проживания.

## Экономическая модель. Холдинг.

Для оптимального функционирования музейно-туристического комплекса предлагается организационно-правовая форма холдинга, основанного на государственно-частном партнерстве. Организации такого типа позволяют наиболее эффективно использовать преимущества различных организационных структур – государственных организаций, некоммерческих организаций и благотворительных фондов. Примером в этом отношении может служить Имперский военный музей (Великобритания), который по организационно-правовой форме представляет собой некоммерческую организацию и ряд обеспечивающих структур (торговая компания и фонд развития музея[50]. Отметим, что финансовую устойчивость холдингу придает целый ряд факторов, который, с одной стороны, включает государственное финансирование в объеме около 50% от годового бюджета, а также широкие возможности спонсорской поддержки: в соответствии с законодательством Великобритании, средства, направляемые организациями и частными лицами на благотворительность, влекут за собой уменьшение налогооблагаемой базы (28%) для налогоплательщика, а сумма налога прибавляется к благотворительному взносу, поступившему в адрес организации. Таким образом, взнос в 50 фунтов стерлингов приводит к появлению на счете музея суммы в 64 фунта.

[50] См. Артамонов А. А. Целью войны является мир. // Музей. — 2010. — № 4. — С. 30-37.

Наиболее близкий из отечественной практики пример – работа некоммерческого партнерства «Город-музей» в подмосковной Коломне, которое объединяет целый ряд объектов музейного и туристического показа, а также объектов общественного питания и размещения (с той поправкой, что входящие в партнерство музеи являются негосударственными, но их деятельность сопровождает государственный Центр культурных инициатив Московской области, также расположенный в Коломне[51].

Организационная структура музейно-туристического комплекса включает в себя Координационный совет, в который входят представители Министерства культуры Красноярского края, директора государственных и негосударственных музеев, а также представители туристических компаний, местной администрации, жителей и представителей местных предпринимателей

Дополнительным фактором стабильности музейно-туристического комплекса является фонд целевого капитала (эндаумент), средства которого направляются на поддержку микрогрантов для развития местного сообщества.

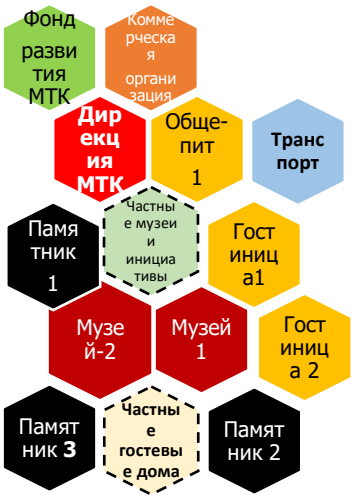


*Рисунок 23. Горизонтальная организация музейно-туристического комплекса г. Енисейска*

## Модель управления

Принимая во внимание, что, с управленческой точки зрения, наиболее близкой к Енисейской управленческой моделью является Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник, считаем целесообразным принять за основу для внутримузейного менеджмента его организационную структуру [52]. Она включает следующие должностные позиции и подразделения (примерные):

**Дирекция**

- Генеральный директор;
    - Заместитель генерального директора по развитию (с функциями менеджера проектов и развитию внешних связей);
    - Заместитель генерального директора по научной и экспозиционной деятельности;

[51] См. https://artkommunalka.com/ru/content/centr-kulturnyh-iniciativ
[52] См. http://elabuga.com/contacts/contacts.html

- Заместитель генерального директора по финансовым вопросам и государственным закупкам;
- Бухгалтер-кассир;
- Начальник службы безопасности и обеспечения;
- Главный хранитель фондов;
- Специалист по работе с персоналом;
- Специалист по цифровым продуктам и сервисам.

**Визит-центр «Енисейск»**

- Менеджер по работе с туристическими компаниями;
- Хозяйки (Консультанты, продавцы сувенирной продукции);
- Гиды-экскурсоводы (включая аккредитованных волонтёров и штатных сотрудников).

**Служба обеспечения деятельности музея**

- Водители;
- Мастера по ремонту (электрика, сантехника, вентиляция, отопление, слаботочные системы);

**Объекты инфраструктуры музейно-выставочного комплекса – *на правах отделов:***

**Музей сибирского характера**

- Заведующий отделом;

**Музей Енисея**

- Заведующий отделом;
- Научные сотрудники (хранители-кураторы коллекций);
- Специалист по работе с аудиториями;
- Музейные педагоги;

**Музейно-гостиничный комплекс «БородкИнн» / Музей вкуса**

- Заведующий отделом;
- Хозяин/ сотрудник ресепшен/кассир;

*Уборка, гардероб, организация питания – на аутсорсинге*

**Выставочный зал «АмбАрт»**

- Заведующий отделом;
- Кураторы, менеджеры проектов;

**Музей духовного освоения Енисейской Сибири**

- Заведующий отделом;
- Организатор мероприятий;

**Научный центр («Воеводский»)**

- Заведующий отделом, директор библиотеки и архива;
- Библиотекарь-Архивист
- Специалист по работе с посетителями

**Музей вкуса**

- Заведующий отделом;
- Специалисты по работе с аудиториями;

**Музей «Старая типография»**

- Заведующий отделом;
- Мастера-демонстраторы технологий печати;
- Художник;
- Специалист по работе с аудиторией;
- Музейный педагог.

**Музей сибирского здоровья**

- Заведующий отделом;
- Продавец сувенирного магазина

**Музей «Сибирский конструктор»**

- Заведующий отделом;
- Кураторы экспозиций;
- Специалист по работе с аудиториями

**«Зелейный погреб»**

- Заведующий отделом;
- Специалист по археологическому наследию.

**Фондохранилище с реставрационными мастерскими**

- Заведующий отделом;
- Реставраторы, специалисты

**Вспомогательные работы**

Вспомогательные работы, включая уборку помещений, снабжение, погрузочно-разгрузочные, художественно—дизайнерско-оформительские работы, застройку экспозиций, техническое обслуживание оборудование, гардероб, музейные кафе, обслуживание гостиничного хозяйства – выполняется привлечёнными компаниями на условиях внешнего найма (аутсорсинг), а также семейного подряда. Функции охраны и обеспечения безопасности возлагаются на соответствующие структуры, имеющие лицензии, рекомендации и опыт работы.

## Информационная и цифровая стратегия музейного-туристического комплекса

Информационная стратегия прямо соотносится с основными приоритетами развития музейно-туристического комплекса и формируется исходя из приоритетов его информационной политики. Мы разделяем собственно информационную стратегию, которую рассматриваем как основное гуманитарное содержание информации, циркулирующей в музее, а также входящей и исходящей из него, и цифровую стратегию – использование компьютерных, мультимедийных и телекоммуникационных технологий для работы с информацией и решения повседневных музейных задач. Для реализации этой стратегии музей использует следующий набор принципов:

- **Комплексность, системность и взаимосвязанность**, что означает, что все задачи, возникающие в информационном поле, ставятся и решаются как работающие на общее целое, на перспективу; интеграция музейных, библиотечных и архивных ресурсов и создание на их базе объединенных продуктов
- **Открытость,** что означает, что музеи стремятся к открытости своих информационных ресурсов, предоставляет их в общественных доступ и активно взаимодействует с местным сообществом, коллекционируя истории, изображения, аудиозаписи, относящиеся к своей теме работы. Этот принцип провозглашает стремление музея активно работать с материалами XX и XXI века.
- **Доступность и понятность,** что означает ясность высказываний, понятность подписей и этикетажа, лаконичность, там, где этого требуется.
- **Мультиязычность** (готовность хранить, обрабатывать и предоставлять информацию на языках народов Российской Федерации, иностранных языках, перспективой к переходу в статус China Friendly museum, ведению деловой переписки и коммуникации)
- Избегание дублирования процессов;
- **Межотраслевой подход** и активное сотрудничество, включая информационный обмен, с учреждениями сферы образования, с библиотеками, архивами, другими государственными, общественными и международными проектами в сфере сохранения коллективной памяти и общественной мудрости
- **Информационная экологичность**: единократный ввод и многократное использование информации;
- **Готовность к повторному использованию** информации: отказ от повествовательного характера, готовность к применению информационных ресурсов музея в образовании, популяризации, исследованиях;
- **Умение работать с незнанием:** способность ставить и задавать вопросы, делиться сомнениями, приглашая аудиторию к сотрудничеству;
- **Разумное сочетание технологий:** использование «low-tech» (без компьютера) там, где это возможно и оправдано и «high-tech»: компьютеров, планшетов, мобильных устройств, «умных» зданий и т.п.
- **Постоянное обучение новому,** что подразумевает программы первоначального и периодического обучения, повышения квалификации и профессиональной подготовки сотрудников музейного комплекса в области информационных и компьютерных технологий.

## Цифровая среда

Цифровая стратегия музейно-туристического комплекса реализуется, с управленческой точки зрения, путем сочетания программного, планового и проектного подхода. Глубина планирования определяется спецификой нормативных актов и федеральных законов, регламентирующих процессы приобретения и эксплуатации цифрового и специального оборудования и программного обеспечения, а также циклами разработки и внедрения специфичных программных продуктов и мобильных приложений. В связи с ограничениями по штатному составу сотрудников, к разработке, внедрению и эксплуатации цифровой инфраструктуры и цифровых ресурсов музеи активно прибегают к формам партнерства, кооперации (в том числе с образовательными организациями, в том числе (включая, но не ограничиваясь) с Сибирским Федеральным университетом) и аутсорсинга, в том числе представителям малого бизнеса и индивидуальным предпринимателям.

В области работы с коллекцией музеи следуют стратегическому приоритету «100/100/100», что означает:

- 100% предметов коллекции занесено в электронный каталог;
- 100% из них 100% предметов имеют изображения;
- 100% музейных предметов занесены в Государственный каталог музейного фонда Российской Федерации.

Реализация этого приоритетного направления должна быть завершена к 2025 году.

**Автоматизированная музейная система**

Музеи комплекса переходят на использование современной автоматизированной информационной системы учета (КАМИС или 1С-Музей). Учитывая, что стоимость внедрения КАМИС является высокой, переход на КАМИС возможен только в рамках комплексного регионального проекта внедрения этой системы под эгидой Министерства культуры Красноярского края. Использование централизованной поставки КАМИС даст возможность разместить единую базу данных музейных предметов края в надежном центре обработки данных и совместно с другими музеями использовать коллекцию музейных предметов, в то же время экономя на собственной IT инфраструктуре за счет отказа от содержания собственного выделенного сервера и ставки системного администратора. Автоматизированная музейная система связана с сайтом музея (где публикуются описания предметов и производится поиск в электронном каталоге) и где аудитория сайта может формировать собственные музейные коллекции (функция «мой музей) и использовать их в дальнейшем в познавательных целях.

**Автоматизированная библиотечная и архивная система**

Обновление библиотечной системы основано на использовании для работы с фондом радиочастотных меток (RFID) и оборудования, позволяющего автоматизировать основные библиотечные процессы в музейной библиотеке (инвентаризация, сверка, выдача, возврат, продление, перемещение, списание, постановка на учет), для чего музеи приобретают необходимое количество меток, считывателей и станций самообслуживания. Автоматизированная библиотечная система интегрируется в общий контур библиотек города и района с общим электронным каталогом, позволяющим вести поиск, заказ на электронную доставку или резервирование литературы на месте. Стратегия комплектования музейной библиотеки включает в себя подписку на профильные профессиональные издания о современном музейном деле, а также подписку на электронные ресурсы по тематике музея.

**Сайт музея**

Аудитория сайта музейно-туристического комплекса отличается от аудитории музея: она включает в себя тех, кто, возможно, никогда не был в Енисейске, но связан с ним чем-то большим, чем просто праздное любопытство или планирование туристической поездки. Для развития музеев и туризма в Енисейске сайт играет ключевую роль, поэтому сайт создаётся, исходя из следующих принципов:

**Мультиязычность:** основная информация сайта публикуется на русском и английском языках с возможность увеличения числа доступных языков, на которых публикуется утилитарная информация (часы работы, расписание, информация о транспорте, контакты, базовая информация о коллекции)

**Расширяемость** на все планируемые музейные объекты: по мере создания музеев комплекса информация о них публикуется на сайте и наносится на виртуальную карту, а также на карты Google, Yandex, 2Gis и другие картографические системы и сервисы.

**Наглядность:** на страницах сайта широко используется инфографика, свободный дизайн (тематические посадочные страницы), карты. Карта является общей: на неё нанесены все музеи и объекты туристической инфраструктуры города вне зависимости от их ведомственной

принадлежности, а также транспортные узлы, библиотеки, места размещения туристов, кафе, столовые, рестораны, гостиницы, парковки, банкоматы, пункты проката, причалы и т.д.

**Работа с местным сообществом и сервисы для него:** на сайте реализованы личные кабинеты для пользователей, куда они загружают свои истории и изображения предметов, а также сохраняют и ведут «личные музеи», создавая на них собственные подколлекции. *Сайт является важным инструментом, обучающим местных жителей работать с наследием.*

**Работа с донорами, благотворителями и меценатами** включает специализированные разделы на сайте, позволяющие сориентировать потенциальных благотворителей на проблемы музея, требующие решения с помощью внешних ресурсов. Частью таких разделов является регулярная публикация отчетности, в том числе финансовой;

**Работа с туристическим сектором** реализуется за счет организации на сайте специальных сервисов по предварительному заказу экскурсий, личных кабинетов туроператоров, онлайн-расчету стоимости и длительности экскурсий, возможностям экскурсий на иностранных языках и языках народов Российской Федерации.

**Работа с волонтерским сообществом** реализуется на сайте путем регулярных публикаций возможностей для деятельного отдыха на благо музея и города, тем и видов работ, мест проживания и питания (в том числе – *творческих резиденций*)

**Интеграция** с электронной библиотечной системой и архивной системой решает задачи по поиску документов, изданий и другой архивной информации как для местных жителей, так и для исследователей из других регионов и стран.

**Направление гражданских исследований**, организованное на сайте с применением современных социальных сетей, помогает музею решать задачи по работе с немашиночитаемыми источниками, включая рукописные тексты. Возможности публиковать на сайте музея изображения и истории из личных архивов в режиме премодерации.

Отказ, там, где это возможно, от повествования в пользу интерактивных форм, вопросов, заданий, материалов, которые можно применять в учебном процессе. Право на сомнение, незнание, ошибки и ясно выраженное стремление к улучшению качества и достоверности информации, публикуемой на сайте.

**Ведение медиа-архива** и хроники музейной жизни и жизни города позволит вести текущую работу по музеефикации XXI века в Енисейске.

Сайт музея получает ***адаптивный дизайн,*** позволяющий удобно пользоваться им с планшетов и смартфонов, включает версию для слабовидящих.

**Ориентация на свободно распространяемые решения** снизит стоимость владения IT-инфраструктурой и упростит ее поддержку.

IT-инфраструктура музейного комплекса строится на основе современных технологических решений, обеспечивающих надежное хранение *цифровых активов музея* и включает в себя сочетание резервированных хранилищ на основе RAID массивов с резервным копированием по облачной технологии. Снижение стоимости аренды облачных мощностей достигается за счет получения музеем образовательной лицензии, что дает значительные скидки, вплоть до бесплатных, на пользование облачными технологиями от Google и Microsoft. Возможности поставляемых в составе образовательной лицензии программных продуктов позволяют музейному комплексу решать как повседневные офисные задачи, так и задачи планирования, управления проектами, управления командами и управления задачами. Использование CRM-системы,

интегрированной с формами обратной связи на сайте музейного комплекса и мобильных приложений, а также подписки на новостные рассылки обеспечивает связь с аудиториями музея и их своевременное информирование о планах, проектах, мероприятиях музея.

Экспозиционное мультимедиа используется там и тогда, где это оправдано и абсолютно необходимо с точки зрения поставленной содержательной задачи.

Для построения аудиогидов по территории города используется свободно распространяемая платформа izi.travel, на которой делаются аудиогиды различной длительности, на разных языках, для различных аудиторий и по различным темам. Параллельно с этим музеи организуют Школу наследия, где даются базовые знания о культурных и исторических памятниках на территории города всем желающим и особенно представителям сферы обслуживания и гостеприимства, а также водителям такси.

## Международное измерение

Необходимость отдельного осмысления и формулировки приоритетов международного измерения как одного из главных приоритетов деятельности Енисейского музейно-туристического комплекса на ближайшую перспективу связана с амбициями города Енисейска стать важным международным туристическим центром, а также в связи с нахождением Енисейска в предварительном списке Всемирного наследия ЮНЕСКО.

**Цель:**

Достойное место на карте международных туристических маршрутов. Международная привлекательность Енисейска как современного центра музейного, творческого, образовательного и социального притяжения и развития как для профессионалов/коллег, так и для широкой публики/туристов. Возможность показать настоящий живой сибирский город во всем его богатстве и разнообразии.

**Задачи:**

Коммуникация с потенциальными и существующими партнерами, поддержание постоянного градуса присутствия и интереса к Енисейскому музею и через него к другим музеям Красноярского края и Сибири;

Активизация работы с зарубежными коллегами на их площадках, последовательное и постоянное включение темы освоения Сибири и истории Енисейской губернии, освоением Арктического пояса, северных территорий, Великого шёлкового пути, Великого чайного пути, «золотых лихорадок», предпринимательства., Научные симпозиумы на подобные темы. Активное сотрудничество с ведущими зарубежными музейными и научными центрами.

Поиск новых партнеров среди зарубежных немузейных организаций (фондов, образовательных структур, агентств, издательств, бизнеса, частных коллекционеров, экологических, лесных, садоводческих и сельскохозяйственных организаций, усадебных комплексов, производств, творческих индустрий и пр., а также потомков ссыльных, купцов, которых революция разметала по всему земному шару, а также музеев памяти)

Активизация работы с потомками жителей Енисейска, разбросанными в результате революции по всему земному шару, и трансляция результатов (в виде публикаций, докладов, выставок, фильмов, и пр.) на максимально широкое поле международных музейных и общекультурных площадок. Привлечение внимания не только российских и зарубежных специалистов, но и журналистов и сотрудников дипломатических миссий соответствующих стран. Достойный уровень аналитического научного осмысления музейных фондов, активное привлечение архивных и прочих

документальных источников, полевая работа, экспедиции и качественная популяризация результатов научных исследований.

Включение темы международного (и вообще – глобального) контекста в новые и традиционные форматы образовательных программ, учитывая поликультурность, многонациональность жителей Енисейска и наличие международных диаспор, включая, ныне живущих потомков.

Поддержка направлений научных исследований, связанных с Енисейском и его жителями в международном контексте как среди своих сотрудников, так и среди внешних специалистов (российских и зарубежных) – через систему стипендий, резиденций, стажировок и пр.

Активизация и стимулирование публикации научных статей в научных журналах и сборниках (на разных языках). Отслеживание всех релевантных научных исследований и ведение аналитической тематической росписи научных публикаций в системе электронных баз данных Музея (музейной библиотеки). Привлечение российских и зарубежных специалистов к фондам не только музея, но и библиотеки, научного и документального архива, коллекции фотографий и прочим малоизвестным и труднодоступным разделам музейного собрания.

Музейный комплекс и город-музей должны стать абсолютно приспособленным и удобным/понятным местом для иностранных посетителей (навигация, информация, путеводители и издания, инфраструктура). Дружественность среды для иностранцев должна усиливаться благодаря радикальному увеличению количества сотрудников музейного комплекса и жителей города, владеющих иностранными языками (хотя бы основными европейскими). Образовательные программы и иные формы творческой активности и образовательные должны также быть доступны для не-русско-говорящих посетителей. Должна быть обеспечена возможность оплаты услуг и товаров кредитными картами основных международных платежных систем. Расширение коммуникационных возможностей с зарубежной аудиторией через активизацию публикаций многоязычного сайта Музея и многоязычных аккаунтов в социальных сетях

**Необходимые первоочередные внутренние шаги:**

- курсы иностранных языков для музейных сотрудников, которые могли бы стать пилотной площадкой для организации специализированного интенсивного обучения сотрудников других музеев и переподготовку гидов и экскурсоводов на иностранных языках;
- включение в должностные инструкции некоторых категорий специалистов обязательное владение иностранными языками с материальным стимулированием;
- подготовка текстов для аудио-гидов и приложений для мобильных устройств на максимально возможном количестве языков (минимум - английский, дополнительно - французский, немецкий, испанский, итальянский, японский, китайский, арабский, иврит), качество текстов обеспечивается за счет приглашения для этих работ носителей языков. ;
- Указатели, экспликации с дублированием на английском языке;
- Путеводители, буклеты и карты города-музея на максимальном количестве языков, большую часть «малых изданий» публикуя на сайте в формате pdf на сайт с возможностью самостоятельной распечатки.

Таким образом, организационные, содержательные, интеллектуальные, творческие, инфраструктурные, коммуникационные изменения должны изменить отношение к Енисейску в российском и международном общественном мнении, изменить его репутацию как современного музейно-туристического центра мирового уровня, находящегося в российской глубинке.

## Культурно-образовательная и просветительская деятельность

Образовательное и просветительское направление деятельности музея было в числе основных приоритетов с момента его основания. Самые передовые современные музеи продолжают рассматривать образовательную и просветительскую деятельность как важнейшую социальную роль. В условиях вызова, стоящего перед Енисейским музеем и городом-музеем, образовательные программы становятся особо приоритетными.

Все образовательные программы делятся на следующие группы:

- Постоянные, связанные с основной экспозицией и постоянными потребностями жителей города;
- Особые программы и мероприятия, которые готовятся к каждой выставке;
- Образовательные онлайн-ресурсы, которые создаются как для вышеперечисленных направлений, так и независимо от них с учетом специфики и аудитории потребителей цифрового формата.

Образовательные программы музеев города призваны не только предложить посетителям какие-то новые формы познавательного досуга, но в значительной степени нацелены на формирование сообществ союзников, друзей, людей с раннего детства неравнодушных к миру, к людям, к природе, к наследию, любящих свой музей. свой край, свою страну. Музеи намерены создавать и развивать образовательные программы не только для реальных посетителей, хотя именно на них будут сосредоточены основные усилия. Используя возможности ИКТ, будут разработаны специальные методические материалы для учителей, доступные онлайн, которые они легко смогут распечатать и использовать на уроке или при подготовке посещения музеев с классом. Образовательные материалы могут быть созданы и для родителей или семейных посетителей, когда дети вместе с родителями могут работать над выполнением одного общего задания. Совершенствование навыков и профессиональный рост музейных педагогов и сотрудников-специалистов, занимающихся образовательными программами, является безусловным приоритетом в системе переподготовки музейных сотрудников. Организация целостной системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации всех музейных сотрудников является одной из важнейших задач на ближайшее будущее. В составе музейно-туристического комплекса должен быть создан Учебно-методический центр, где сотрудники и местные жители смогут проходить краткосрочное и среднесрочное обучение, обмениваться практическим опытом, изучать лучшие практики российских и зарубежных коллег по превращению города Енисейска в город-музей.

В Енисейской музейной школе должны использоваться существующие программы дистанционного образования, а также могут быть разработаны и внедрены собственные оригинальные курсы. Привлечение лучших отечественных и зарубежных специалистов будет способствовать повышению статуса и известности Енисейска как места, где музейные традиции смело сочетаются с экспериментами. Музеи города пересмотрят возможности различных музейных помещений, которые подходят для образовательных целей. Эти помещения должны легко трансформироваться из выставочного зала в многофункциональный класс. Музеи стремятся использовать программы и форматы, соответствующие лучшим отечественным и зарубежным практикам.

Отдельное внимание уделяется формированию на сайте электронной медиатеки образовательных программ с записями экскурсий, интервью с кураторами, с развитой системой обратной связи и пакетами методических материалов для родителей и учителей, рассчитанных на использование до, во время и после визита в музей. Кроме больших образовательных программ, в медиатеку входят малые образовательные формы, такие, как листы заданий и образовательные уголки, когда

непосредственно в экспозиции задаются вопросы, которые требуют поисков и исследований – в том числе и в отношении мало изученных предметов.

Образовательные программы сопровождаются PR и маркетинговой поддержкой, с разумной и адекватной ценовой политикой и включением бесплатных элементов и возможностей (freemium-модель).

## Стратегия работы с коллекцией

История формирования фондов ЕКМ началась в конце 19 века, когда собранная энтузиастами важнейшая коллекция, представляющая минералогию, флору и фауну Енисейской губернии была передана в дар городу вместе со зданием по инициативе Кытманова. В этой истории были взлеты и падения, приобретения и утраты, но работа с коллекцией, ее изучение, пополнение, описание, экспонирование, сохранение всегда оставались важнейшими функциями Музея. За более чем 134 года были собраны ценнейшие материалы по геологии, биологии, этнографии, археологии, истории освоения этой части Сибири, истории промышленного и хозяйственного развития, истории Енисейской «золотой лихорадки», появления огромных состояний, расцвета бизнеса и предпринимательства, безумных авантюр, купеческого размаха, невероятных судеб ссыльных и каторжан.

Для полноценной работы с фондами и коллекциями музею необходим переход на использование современной автоматизированной музейной и библиотечной систем. Учитывая сравнительно высокую стоимость внедрения лидирующей на российском рынке системы КАМИС, музей вместе с Министерством культуры Красноярского края предпринимает усилия по переходу отрасли культуры региона на современные учетные системы, делая выбор между КАМИС и 1С-музей.

По состоянию на 1 января 2016 года в существующую музейную информационную систему было занесено 38103 предмета из 39245 предметов основного фонда и 16939 предметов научно-вспомогательного фонда [53], в том числе 3905 предметов (около 10%) основного фонда – с изображениями, в Интернет было опубликовано 88 предметов. В Государственный каталог музейного фонда Российской Федерации было включено 188 предметов. Исходя из сказано, ключевым приоритетом учета для музея является реализации к 2025 году стратегии «100/100/100», что означает, что к этому моменту 100% описаний предметов должны находиться в музейной информационной системе, 100% - с изображениями, 100% - в Государственном каталоге музейного фонда Российской Федерации, включая новые поступления в коллекцию музея в результате археологических раскопок. До закрытия музея на реконструкцию, по данным 8-НК за 2014 год экспонировалось 1704 предмета (около 5%) от основного фонда. В связи с предстоящим расширением экспозиционных площадей и количества площадок и изменением политики экспонирования (основная экспозиция содержит сменные части), временных выставок, выездных выставок музей стремится в течение года демонстрировать не менее 15% предметов основного фонда. Научные публикации и публикация фондов музея в сети Интернет способствуют расширению знаний о фонде. Особо это касается документального архива, фонда фотографий и негативов.

В новых помещениях и при новом подходе к экспонированию у музея появляется возможность представить разные разделы малоиспользуемых фондов (фотографии, графика, гербарии, этнография) и разработать ранее незадействованные тематические и сюжетные направления. Расширение спектра образовательных программ позволит ввести в оборот в режиме «руками трогать разрешается» значительный массив научно-вспомогательного и копийного фонда, а также предметов основного хранения в качестве эксклюзивной услуги без угрозы сохранности предметов.

[53] По данным формы статистического наблюдения 8-НК за 2016 год.

Распределенная сеть ремесленных и реставрационных мастерских, лабораторий и интерактивных образовательных зон будет располагаться вблизи или непосредственно на площадках, где будут экспонироваться соответствующие фондовые предметы и коллекции. Это позволит привлечь к ним активное, деятельное внимание посетителей разного возраста, в том числе, семейных. Так как предполагается часть фондохранилища организовать по типу «открытого фондохранилища», это создаст дополнительные возможности для показа тех предметов, которые не попадут даже в расширенные экспозиционные пространства. Политика расширения доступа к фондам и коллекциям Музея напрямую связана с основными приоритетами политики в области сохранности и безопасности фондов и безусловно не может входить в противоречие с требованиями обеспечения безопасных условий хранения и экспонирования музейных предметов. Нахождение грамотного баланса этих двух задач является серьезным вызовом, который диктуется современными стандартами музейной деятельности и ожиданиями современных посетителей музея. Важную роль должны сыграть проекты, связанные с использованием современных информационно-коммуникационных и мультимедийных технологий.

Новые подходы к экспозиционно-выставочной работе потребуют значительной работы по анализу фондов и коллекций, выявлению сильных и слабых сторон, областей незнания и слабо изученных предметов и коллекций, лакун, вызванных трагическими событиями, которые приводили к утрате коллекций. Поэтому системный анализ фондов является стратегическим приоритетом. Восполнение лакун и утрат потребует целенаправленных усилий.

Источниками пополнения коллекций являются фондово-закупочная деятельность, экспедиции и работа по сбору материалов о социальной истории. Важным источником пополнения фондов музея становятся семейные истории, архивы, коллекции, которые музей приобретает в материальном и/или цифровом виде.

Отдельным важным направлением является работа с нематериальным наследием, придающим городу идентичность. К этому виду наследия относятся традиции, праздники, семейные истории, в том числе, гастрономические, а также эффектами присутствия и деятельности людей, наполнивших Енисейск смыслом.

**Изучение коллекций**

Исследованием и научным описанием коллекций Енисейского Музея занимаются как штатные научные сотрудники, так и привлекаемые специалисты из России и зарубежных стран. Музей предлагает приезжающим исследователям возможность работать в качестве ученых-резидентов, совместителей, стажеров, практикантов, волонтеров. Музей заинтересован и будет развивать практику совместных партнерских исследовательских проектов с российскими и зарубежными партнерами, частными лицами, с обязательным публичным предъявлением результатов работы в виде выставки, издания, электронного ресурса, мультимедийной программы, фильма, теле- или радиопередачи. Особое внимание будет уделено организации и проведению научных конференций, симпозиумов, коллоквиумов, встреч, семинаров как на территории Музея-заповедника, так и на внешних площадках, в том числе, за рубежом.

Кроме историко-художественных и музееведческих тем для Енисейского музея становятся особо актуальными научные исследования в области лесного и сельского хозяйства, экологии и природопользования, «зеленых» технологий, растениеводства и ветеринарии, ресурсосбережения, особенно в историческом аспекте и в связи с различными природоохранными мероприятиями.

**Безопасность и сохранение фондов**

Безопасность фондов и коллекций обеспечивается за счет сопряжения системы учета и системы комплексной безопасности, мониторинга и обеспечения климат-контроля и бесперебойной работы пожарной и охранной сигнализации, проведения консервационных мероприятий и своевременное выявление предметов, нуждающихся в реставрации, наличие обязательных заключений реставраторов при движении предметов. По данным формы 8-НК, в реставрации нуждаются 47 (чуть более 0,1%) предметов основного фонда. При проектировании фондохранилища музей учитывает разные требования к сохранности различных фондов и коллекций. Для проведения выездных и временных выставок музей проводит включает подлинные предметы избирательно, при этом формируя копийный фонд. Отдельным направлением работы по сохранению фондов является просветительская деятельность музея по сбережению исторической городской среды.

## Стратегия продвижения

Стратегия продвижения соотносится с целевыми аудиториями и принципами деятельности. Поскольку стратегия развития музеев напрямую соотносится со стратегией развития города, продвижение есть результат совместных усилий музеев, власти и сообществ по выработке бренда, специфики и уникального предложения, которое отличает Енисейск от других исторических городов Сибири, России и мира. Разрабатываемый бренд города-музея, разрабатываемый и обсуждаемый совместно с местными жителями и являющийся результатом общественного обсуждения и согласия, и сочетает приемлемость и признание среди местного сообщества, привлекательность для туристической индустрии и соответствующий амбициями руководства города и края.

Музеи развивают и распространяют свой бренд на своих площадках, веб-сайте, мобильных приложениях, аудиогидах, по всем каналам связи и с помощью своих партнерств в городе, крае, Сибири, в регионах Российской Федерации и во всем мире, выбирая каналы, наиболее соответствующие целевым аудиториям. В основе этой работы – системный подход. Музеи используют для своего продвижения современные технологии социального и некоммерческого маркетинга, работу с друзьями, помощниками, волонтерами и другими группами, так или иначе причастными к музеям города. Развитие чувства причастности и сопричастности через доверие, которое музеи завоевывают ясностью своих намерений и действий и открытостью.

Главные маркетинговые принципы продвижения:

- Постоянность;
- Системность;
- Целенаправленность;
- Понятность;
- Адресность;
- Адекватность.

Для продвижения используются как современные CRM-системы, так и инструменты бизнес-аналитики. Город-музей выстраивает отношения как с потенциальной и существующей аудиторией, так и со спонсорами, бизнес-партнерами, меценатами, благотворительными фондам, агентами влияния в городе, регионе, стране и мире.

# Источники


1. Концепция развития туристско-рекреационного кластера г. Енисейска, т.1. Электронный ресурс. Метод доступа: http://eniseysk400.info/upload/tom1.zip
2. Концепция развития туристско-рекреационного кластера г. Енисейска, т.2. Электронный ресурс. Метод доступа: http://eniseysk400.info/upload/tom2.rar
3. Концепция развития туристско-рекреационного кластера г. Енисейска, т.3. Электронный ресурс. Метод доступа: http://eniseysk400.info/upload/tom3.rar
4. Концепция развития музейной сети республики Удмуртия. Ижевск, Национальный музей им. Кузебая Герда, 2011. Метод доступа: http://nmur.ru/images/_img/files/udmurtmuseumnet.doc
5. Концепция развития Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства. М. Метод доступа: http://www.vmdpni.ru/museum/development_concept/concept.pdf
6. Стратегия социально-экономического развития города Енисейска до 2030 года (проект). Метод доступа: http://www.eniseysk.com/upload/582030.docx
7. Указ Президента Российской Федерации о праздновании 400-летия города Енисейска Красноярского края № 449 от 23/06/2014
8. Концепция развития туристской индустрии в Красноярском крае (Приложение к распоряжению Правительства Красноярского края от 27.12.2016 № 1174-р). Метод доступа: http://visitsiberia.info/storage/app/media/Reference%20documents/conc1.doc
9. Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в городе Енисейске. Постановление Администрации города Енисейска № 217-п от 26/06/2013 г.
10. Отчет о деятельности Елабужского государственного историко-архитектурного и художественного музея-заповедника в 2016 году / ред. кол. Г.Р. Руденко, А.А. Деготьков [и др.]. - Елабуга: Елтик, 2017. - 344 с. Метод доступа: http://www.elabuga.com/downs/report_16.pdf
11. Towards 2020. The British Museum's Strategy. Метод доступа: https://www.britishmuseum.org/pdf/Towards_2020-The_British_Museum_Strategy.pdf
12. Социальная экономика локального: Сборник научных статей / под общ. ред. О.В. Карповой и Н.Е.Прянишникова. — М.: Факультет управления социокультурными проектами МВШСЭН, 2016. — 200 с. Метод доступа: https://www.msses.ru/download/conferences/soc_ec_loc_txt_preview.pdf