

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ
ГБУ РК «БАХЧИСАРАЙСКИЙ ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫЙ И
АРХЕОЛОГИЧЕСКИЙ МУЗЕЙ-ЗАПОВЕДНИК»**

БАХЧИСАРАЙ, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Анализ текущего положения Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника.

1.1. Описание объекта исследования

1.2. Анализ существующей нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

1.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

1.4. Анализ кадрового и научного потенциала Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

1.5. Анализ положения Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника в социально-экономической системе Республики Крым

1.6. Идентификация проблем и факторов, сдерживающих развитие Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Глава 2. Концептуальные основания развития историко-культурного, археологического и музейного комплекса

2.1. Условия выбора модели развития историко-культурного, археологического и музейного комплекса

2.2. Миссия, социальное предназначение и бренд Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник

2.3. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник в системе формирования российской идентичности Республики Крым

Глава 3. Стратегические цели.

3.1. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как этнокультурная столица российского Крыма

3.2. «Гений места». Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как ключевая туристская дестинация Крымского полуострова

3.3. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как научно-исследовательский центр диалога культур

3.4. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как центр общественно-деловой и культурной жизни.

3.5. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник – методический центр

3.6. Развитие международных межмузейных связей Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

3.7. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник – центр семейного досуга

3.8. Доступная среда Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Глава 1. Анализ текущего положения Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

1.1. Описание объекта исследования

Концептуальные основы развития музея-заповедника

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник – уникальный многосоставной музейный комплекс – этнокультурный центр Крыма. Поскольку Бахчисарай, вследствие архитектурной эклектики и богатого исторического прошлого называют «городом пяти веков», то музей-заповедник по праву может быть назван хранителем вековых традиций народов, населявших Крым с древнейших времен и до наших дней. Музей-заповедник аккумулировал историю мирного существования различных народов и поколений, взаимодействия во благо общего края, Отечества.

В то же время на территории музейного комплекса расположено немало реликвий, посвященных подвигам ратной славы воинов, оборонявших свою землю, вставших на ее защиту; объектов культурного наследия, раскрывающих времена обострения отношений и примирения во имя жизни.

На протяжении многих десятилетий музей-заповедник выполняет важную социальную миссию. Предметы, находящиеся в его экспозиции, а также в фондах, составляют духовный, культурный и исторический запас, который гарантирует преемственность и непрерывность цивилизационных процессов в Крыму и России. Тем самым, потенциал музея-заповедника позволяет сохранять национальную и этнокультурную идентичность, воспроизводить единство и целостность нации, формировать в обществе и у отдельного человека ценностные ориентиры.

Бахчисарайский музей-заповедник, демонстрируя судьбы отдельных личностей, предлагает яркие примеры взаимодействия, поиска и удачного выбора пути развития диалога между различными народами. Это в значительной степени относится к жизни и деятельности выдающегося общественного деятеля Крыма рубежа XIX – XX веков Исмаила Гаспринского. Его образ стал объединяющим символом для мусульман всего мира, символом толерантности и понимания представителей разных религий и народов.

Таким образом, Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник является знаковой исторической площадкой, где переплетаются времена и культуры, судьбы и идеи, место неотъемлемо связанное с историей России.

Музей-заповедник олицетворяет собой и демонстрирует собственным собранием равенство возможностей для культур и религий тех народов, которые жили и продолжают жить на территории Крыма.

Состав и общая характеристика основных объектов, входящих в музей-заповедник

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник расположен в юго-западной части Крымского полуострова на территории Бахчисарайского района Республики Крым. Он включает в себя архитектурные ансамбли и сохранившиеся участки городской среды периода средневековой истории г. Бахчисарая в условиях неповторимого и живописного окружающего ландшафта. В 2003 г. объект «Бахчисарайский дворец крымских ханов», в соответствии с параграфом 62 Конвенции о Всемирном наследии ЮНЕСКО 1972 г., был внесен в Предварительный список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО. В ходе дальнейшей его разработки была установлена значительная ценность и других исторических объектов на территории г. Бахчисарая, в связи с чем разработан предмет охраны внутрикомплексного объекта Большая Ханская мечеть и ведется работа по установлению предмета охраны других объектов.

Музей-заповедник включает в себя 118 памятников, из них 26 памятников федерального значения, 23 регионального, 78 выявленных объектов культурного наследия. Наиболее известные музейные объекты – Ханский дворец, крепости и пещерные города Чуфут-Кале, Мангуп-Кале, Эски-Кермен, пещерные монастыри Качи-Кальон, Тепе-Кермен, археологический комплекс Сюйреньская крепость и др. Многочисленны наземные памятники культового назначения – храмы (Архангельская церковь (руины), церковь Иоанна Предтечи (руины) и другие), кенаса (храмы) караимов, мечети и мавзолеи (Эски-Дюрбе, Хаджи-Гирея, а также комплекс в Азисе). Уникальна средневековая школа Зынджырлы-медресе – старейшее сохранившееся мусульманское учебное заведение на территории России.

В состав заповедника входят следующие структурные подразделения: Музей истории и культуры крымских татар (на правах филиала), Музей археологии и «пещерных городов» (на правах филиала), Художественный музей, Мемориальный музей И.Гаспринского, сектор «Военно-исторический мемориал «Поле Альминского сражения», сектор истории и культуры крымских караимов, отдел экскурсионной работы, отдел сохранения, использования и реставрации объектов культурного наследия, отдел фондов, отдел художественной реставрации, культурно-просветительский и информационный отдел.

Историческое пространство музея-заповедника сформировалось в результате развития целого ряда поселений, которые возникли в условиях разнообразного и неповторимого ландшафта каньона реки Чурук-Су с прилегающими к нему долинами и горными плато. Природная защита этой местности и ее расположение на границе степи и гор способствовали заселению этой территории носителями разных культурных традиций – таврской, татарской, скифской, сарматской, готской, аланской, греческой, армянской, караимской, русской.

Многочисленные народы, проживавшие на этой территории, оставили выразительные следы своего пребывания – жилые, хозяйственные,

фортификационные сооружения, различные по назначению пещерные комплексы, могильники и религиозные объекты, а также многочисленные следы социально-культурной деятельности, которые сохранились в археологическом культурном слое.

Объекты музея-заповедника, возникшие в разное время, в процессе взаимодействий и взаимовлияний культур несут в себе историческую память и свидетельства о различных по происхождению и культурным особенностям этносах, формируют важные представления о вечных ценностях человеческого труда в гармоничном единстве с природой, а также являются уникальным примером долгого и плодотворного сосуществования разных по мировоззрению групп людей.

В целом объекты Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника сохранили свою аутентичность, лишь в отдельных случаях она была нарушена некорректной реставрацией. Так, комплекс Чуфут-Кале в значительной мере сохранил свою аутентичность. Отдельные элементы памятников Салачика, в результате не всегда обоснованной научной реставрации, частично утратили свою аутентичность, в то же время, относительно других частей этого комплекса консервационные и реставрационные работы выполнены корректно. Значительные изменения в аутентичности Бахчисарайского Ханского дворца произошли после 1783 года, особенно в 1820-е годы. Многочисленные перестройки и ремонты дворцовых сооружений в середине XVIII – начале XX вв. привели в целом к существенным переменам его историко-архитектурного облика. Приглашались мастера незнакомые с крымским стилем, восточной архитектурой, значительная часть дворцовых построек была снесена и перестроена. При этом не всегда были использованы аутентичные строительные материалы. Памятники Эски-Юрта сохранились в аутентичном виде.

В состав музея-заповедника входят 7 заповедных участков, расположенных на территории долины р. Чурук-Су в г. Бахчисарае, общей площадью свыше 2 000 га. Все они представляют собой земельные участки, лишённые современной застройки и сохранившие остатки древних сооружений и нетронутого археологического ландшафта.

«Крепость и пещерный город «Чуфут-Кале» и исторический квартал Салачик.

На заповедном участке площадью 137, 74 га расположен объект культурного наследия «Крепость и пещерный город «Чуфут-Кале», который граничит с территорией исторического квартала «Салачик» (Староселье), площадь которого составляет 2, 62 га.

В пределах данной местности прослеживается линия непрерывного исторического развития материальных культур, древнейшей из которых является культура эпохи мустье (50-40 тыс. лет). Он являлся резиденцией правителя независимого Крымского ханства. Здесь же располагаются памятники этноконфессионального анклава крымских караимов, активная строительная деятельность которых придала городищу близкий к современному вид.

Памятники Чуфут-Кале сохранились в целостной исторической градостроительной среде в окружении первичного природного ландшафта.

Отдельные памятники Салачика и Эски-Юрта – мечети в Салачике и Азизе – также подверглись разрушению. Однако, не менее значимые объекты сохранились – медресе, дюрбе, мембер и т.д.

Целостность восприятия исторической среды вокруг памятников Бахчисарайского дворца, Салачика и Эски-Юрта до определенной степени пострадала вследствие влияния современной жилой застройки. Тем не менее, сохранившиеся объекты остаются архитектурными и градостроительными доминантами в окружении малоэтажной застройки и сохраняют визуальные связи с ландшафтной средой.

Названная территория имеет заповедный статус, вместе с тем, существует немало проблем юридического свойства, не определенных законодательно. В первую очередь, это касается определения полномочий администрации музеев-заповедников. Не сформулированы, в частности, цели и задачи, нормы и права, уровень компетенции указных лиц.

Необходимо рассмотреть и уточнить нормативные документы, которые регулируют создание достопримечательных мест. Разночтения и противоречия в законодательной базе выявляются в случае конфликта интересов между музеем-заповедником и иными лицами.

В соответствии с федеральным законом от 12.02.2015 № 9-ФЗ "Об особенностях правового регулирования отношений в области культуры и туризма в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Республики Крым и города федерального значения Севастополя" при приведении термина «зона охраны памятников культурного наследия» в соответствие с российским законодательством должны действовать зоны охраны, которые были учреждены ранее. До вхождения Крыма в состав Российской Федерации были описаны границы и режимы использования Ханского дворца, охранных зон дворца и некоторых памятников в г. Бахчисарае.

Таким образом, при наличии зон охраны, отсутствует четкое определение режимов как зон в целом, так и отдельных памятников.

Неисследованная часть Чуфут-Кале представляет собой участок горного плато, покрытой травяной растительностью степного характера. Вся территория городища ограждена, не имеет свободного доступа и находится под круглосуточной охраной.

Управление территорией Чуфут-Кале осуществляет музей-заповедник. В пределах данной заповедной территории им осуществляется административно-хозяйственная деятельность, археологические исследования, реставрационно-консервационные работы, музеефикация и экспонирование археологических объектов.

Территория Салачика на протяжении XX в. была значительно застроена общественными и частными жилыми зданиями, поэтому некоторые археологически ценные зоны находятся за границами заповедной территории.

Археологические исследования на данном участке проводятся в течении 2003-2013 года. На протяжении указанного периода было раскрыто 0,3 га территории, на которых выявлены остатки древних сооружений. Неисследованная часть представляет собой свободные от застройки участки, располагающиеся вокруг существующих исторических и новых сооружений.

В пределах Салачика существуют участки различной степени сохранности объектов культурного наследия. На территории, которая определена для внесения в Список Всемирного наследия, помимо дюрбе, медресе И. Гаспринского и Зынджырлы-медресе, существуют три объекта разной степени сохранности и изученности: остатки бани, остатки мечети, и участок вероятного расположения древнего дворца. Они частично раскопаны и законсервированы. Кроме того, некоторые из них находятся в аварийном состоянии и требуют дальнейшего изучения, поскольку представляют остатки бывшей ханской столицы.

Территория Салачика имеет частичную юридическую защищенность, поскольку только частично выведена из собственности местных органов управления и передана в собственность государства как земли историко-культурного назначения.

«Ханский дворец» (XVI-XIX вв.)

Заповедный участок площадью около 4,92 га расположен в самом широком месте долины реки Чурук-Су и ограничен с севера руслом реки, с востока – проулком Исторический, с юга – улицей Шмидта, с запада – улицей Речная. Данная территория является Старой частью города Бахчисарай, размежеванной в XVI-XVIII в. Представлена участком архитектурно-археологического ландшафта. Включает в себя дворцовый комплекс, расположенный на левом берегу реки Чурук-Су, органично вписанный в пространство ее скалистого каньона. Застройка комплекса делится на несколько небольших дворов различной конфигурации, образованных одно-двухэтажными постройками и высокими каменными стенами. Основные здания сконцентрированы вокруг Главного двора. Комплекс формировался в течение длительного времени (XVI-XVIII вв.). Каждое сооружение отличают неповторимые архитектурно-планировочные особенности, что отражает направления и течения в местном и зарубежном зодчестве периода позднего средневековья. Здания дворца имеют разную степень аутентичности.

Комплекс Бахчисарайского Ханского дворца, по большей части, сохранил свою целостность, однако, на протяжении второй половины XVIII – начала XX вв. оказались утраченными отдельные его элементы – Зимний дворец, летняя беседка хана Селямет-Гирея II, часть дворцового парка и гаремного комплекса, в т.ч. были снесены 3 гаремных корпуса, оригинальный конюшенный и библиотечный корпуса, здания в Посольском саду.

Русло и склоны долины реки Чурук-Су, в центре которой находится дворцовый ансамбль, являются неотъемлемой частью городской среды Бахчисарая, планировочная сеть которого сохранилась со времен создания

ханской резиденции. Вокруг территории дворца существует городская застройка разного времени и разной степени сохранности.

Современная застройка на этой заповедной территории отсутствует. Большая часть заповедного участка представляет собой местность с деградирующим ландшафтом, на котором в течении XX в. были высажены без особой системы и без учета видовых фронтов и точек восприятия, древесные насаждения и кустарники. В настоящий момент территория участка ограждена, охраняется и открыта для свободного доступа только в дневное время.

Гробница «Эски-Дюрбе».

Заповедный участок площадью 0,06 га расположен в историческом квартале Старого города, ограниченным ул. З.Космодемьянской, Пролетарской и проулком Угловым. Участок находится вблизи ансамбля Бахчисарайского Ханского дворца. Вокруг Эски-Дюрбе сейчас располагается разновременная историческая застройка. Диссонирующим элементом окружения памятника являются опоры линии электросети, которые перекрывают наиболее удачные виды восприятия исторического сооружения. В 2013 г. были начаты археологические раскопки и разработка проекта реставрации и музеефикации Эски-Дюрбе. В случае его реализации эти диссонирующие элементы планировалось убрать.

Гробница «Дюрбе большой восьмигранник» (Дюрбе Мухаммеда-Гирея II), Гробница «Дюрбе кубовидное» и «Мембер», Гробница «Дюрбе малый восьмигранник» - это заповедные участки площадью 0,11 га, 0,02 га, 0,02 га соответственно расположены по нижнему течению р. Чурук-Су, в западной части современного города Бахчисарай и находятся в окружении частной жилой одноэтажной застройки.

На трех локальных участках архитектурно-археологического ландшафта располагаются четыре памятника бывшего кладбища крымскотатарских правителей и знатных мусульман. Участки размещаются в районе бывшего «Детского мира» и «Нового рынка». Представляют собой еще неисследованные (только вокруг дюрбе «Большой восьмигранник» производились небольшие раскопки начала 2000-х гг.) и покрытые грунтом территории, которые размещаются в месте существования средневекового комплекса суфийского монастыря с окружающим кладбищем и садом. Участки вокруг дюрбе требуют в ближайшем будущем научного исследования и благоустройства, а сами памятники – тщательного изучения, реставрации и музеефикации.

Гробница «Старинное дюрбе» (Дюрбе Мухамед-шах-бея) – это заповедный участок площадью 0,1 га. Он расположен по нижнему течению р. Чурук-Су, в западной части современного города Бахчисарай, в местности Азиз, в северо-западной части современного квартала, ограниченного улицами Фрунзе, Грызодубова и Свицерского. Данная территория является одним из участков бывшего мусульманского кладбища, существовавшего еще в начале XX в.

Ныне заповедная территория вплотную примыкает к частной усадьбе, при этом само дюрбе находится в непосредственной близости к южной и восточной границам участка.

В 70-е гг. XX в. утрачена часть входного портала дюрбе. В конце 90-х гг. XX в. проводились небольшие реставрационные работы памятника, которые необходимо продолжить после проведения археологических исследований.

В настоящий момент требуется ограждение заповедного участка. На его территории осуществляет деятельность только Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник, обеспечивающий контроль за состоянием памятника.

Объекты, входящие в комплекс музея-заповедника, в настоящее время находятся под воздействием целого ряда природных и антропогенных факторов, в разной степени влияющих на сохранность его составных частей (заповедных территорий). В их числе необходимо назвать сейсмическую угрозу, эрозию скал и оползни склонов балок, воздействие корневой системы деревьев и кустарников, степные и стихийные пожары, современная застройка и городские коммуникации, хозяйственная деятельность, посещение памятников, вандализм и нелегальные раскопки, износ законсервированных археологических объектов.

1.2. Анализ существующей нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника, в том числе, в части охранных обязательств и зон регулируемой застройки

Охрана объектов Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника обеспечивается внедрением на территориях памятников и прилегающих участках соответствующих режимов использования, ориентированных на защиту памятников и традиционного характера среды. Кроме территорий памятников охранные режимы действуют в пределах их зон охраны (буферных зон), в состав которых, в соответствии с правовыми актами, входят охранные зоны, зоны регулирования застройки, зоны охраняемого ландшафта и зоны охраны археологического культурного слоя, которые отличаются особенностями режимов их использования. Большинство памятников имеют установленные охранные зоны, утвержденные решением Крымского облисполкома от 15.01.1980 г. № 16, Решением Крымского облисполкома от 22.05. 1979 г. № 284, Решением Крымского облисполкома от 19.12.1991 г. № 298, Решением Крымского облисполкома от 05.09.1969 г. № 595, Решением Крымского облисполкома от 21.06.1983 г. № 362, решением Бахчисарайского райсовета от 30.05.1974 г. № 261, Решением Крымского облисполкома от 15.04.1986 г. № 164, Постановлением Верховной Рады Автономной Республики Крым от 16.02.2000 г. № 914-2/20.

Режимы использования

Буферная зона 1.1

Предназначена для максимального сохранения памятников пещерного города Чуфут-Кале и территории исторического квартала Салачик, традиционного ландшафта. Включает плато Чуфут-Кале и часть прилегающих долин, а также участок исторического квартала Салачик. Режим – консервационно-реабилитационный, предусматривающий сохранение и, по возможности, восстановление фрагментов традиционной среды исторических населенных пунктов и природного окружения. В зоне сохраняются памятники и объекты культурного и природного наследия, обеспечивается охрана традиционного ландшафта. Здесь допускается деятельность, связанная исключительно с исследованием, консервацией и музеефикацией памятников, их приспособлением и использованием, а также сохранением ландшафта. Запрещаются градостроительные, архитектурные или ландшафтные преобразования, строительные, мелиоративные, дорожные, земляные работы без соответствующих согласований и разрешений центрального органа исполнительной власти в сфере охраны культурного наследия.

Буферная зона 1.2

Предназначена для максимального сохранения памятников Бахчисарайского Ханского дворца и традиционного характера окружающей среды, охватывает группы кварталов окружающей застройки дворца, а также участки древней уличной сети. Режим – консервационно-реабилитационный, который предусматривает сохранение и, по возможности, восстановление фрагментов традиционной среды исторического крымскотатарского города. В зоне сохраняются памятники и объекты культурного наследия и природы, обеспечивается охрана традиционного характера среды. Здесь допускается только деятельность, которая связана с исследованием, консервацией и музеефикацией памятников, их приспособлением и использованием, а также сохранением ландшафта. Запрещаются градостроительные, архитектурные или ландшафтные преобразования, строительные, мелиоративные, дорожные, земляные работы без соответствующих согласований и разрешений центрального органа исполнительной власти в сфере охраны культурного наследия.

Буферная зона 1.3

Устанавливается для сохранения исторически сложившегося архитектурно-пространственного уклада г. Бахчисарай и традиционного характера среды, включает окружение памятников древнего города. Состоит из нескольких участков. Предназначена для регулирования минимально допустимых и ограниченных преобразований на их территориях. Зона проведена вдоль обоих склонов каньона реки Чурук-Су от территории Салачика на востоке до старого городского Русского кладбища на западе. Зона охватывает все застроенные территории вокруг Старого города, в том числе и освоенные в последний период. Ее границы проходят на расстоянии 10 м от крайних в существующей застройке домов. В зону включена большая часть участков композиционно-видового влияния памятников исторического центра с целью сохранения этого влияния.

В данной зоне сохраняются планировка и исключительно традиционный характер застройки, выразительные элементы ландшафта, являющиеся акцентами в архитектурно-пространственной исторической среде и обеспечивают условия осмотра достопримечательностей и их окружения.

Допускается новое строительство (высотой не более 10 м, в случаях восстановления исторических доминант возможна большая высота сооружений – по отдельно разработанным и утвержденным соответствующими органами охраны проектам) и реконструкция существующей застройки только при соблюдении соответствия архитектуры новых зданий и сооружений образцам традиционной архитектуры.

Буферная зона 1.4

Природная или преимущественно природная территория, с которой объект имеет активную визуальную связь. Она определяется для сохранения и реабилитации природных территорий и образований, являющихся характерной исторической средой памятников и играющих важную роль в образе населенного места или отдельного пейзажа, в котором находится памятник. Зона

распространяется на природные составляющие долины р. Чурук-Су: ее крутые склоны, скалистые выступы, лесное плато.

На территории зоны допускается традиционная хозяйственная деятельность (сенокосы, выпас скота), если она не нарушает характера ландшафта, видового раскрытия памятников и не требует возведения капитальных зданий и сооружений. Разрешается также лесохозяйственная деятельность непрямоугольного характера, природоохранные мероприятия, связанные с защитой территорий от оползней и размыва, а также рекреационная деятельность, не вызывающая негативного влияния на ландшафт и не изменяющая его характера. В зоне могут осуществляться археологические исследования, но все земляные разрытия после окончания исследований должны быть рекультивированы.

В зоне запрещается любое капитальное строительство, прокладка новых инженерных сетей и транспортных магистралей, которые могут привести к нарушениям в существующем ландшафте. Также запрещаются сплошные вырубki леса, нивелирования рельефа, мероприятия по разведке и промышленной добыче камня или полезных ископаемых, а также земляные работы, не связанные с охраной, регенерацией и восстановлением охраняемого ландшафта.

В исключительных случаях в пределах зоны на визуально изолированных участках допускается возведение отдельных небольших по размерам капитальных зданий жилого и общественного назначения, связанных преимущественно с рекреационной деятельностью, при условии, что они не будут размещаться на верхних отметках рельефа, а их высота не превысит 7 м.

Любые работы в зоне должны осуществляться только после разработки историко-градостроительных обоснований и по проектам, согласованным с местными органами государственного управления в сфере охраны культурного наследия, соответствующими органами по вопросам градостроительства и архитектуры и природоохранными органами.

Учитывая необходимость охраны имеющихся археологических объектов и возможность выявления таких объектов на территории зоны охраняемого ландшафта все земляные работы в зоне должны выполняться под наблюдением специалиста-археолога, а обнаруженные объекты исследоваться и учитываться в соответствии с нормами действующего законодательства.

Действующие нормативные документы

В соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.10.2015 № 2073-р к объектам культурного наследия федерального значения, включенным в единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации отнесены следующие объекты:

- Пещерный монастырь «Качи-Кальон» (VIII - конец XIX века);

- Церковь Иоанна Предтечи (руинировано) (XIV - XV века);
- Архангельская церковь (руинировано) (1328 год);
- Пещерная церковь «Тепе- Кермен» (V - VI века);
- Пещерный город «Кыз- Кермен»(IX век);
- Пещерная церковь Донаторов (X - XV века);
- Башня «Кыз-Куле» (после X века);
- Руины пещерного города «Эски-Кермен» (VI век);
- Комплекс крепости и пещерного города «Мангуп-Кале» (V - VI и XIV - XV века);
- Археологический комплекс «Сюйреньская крепость» (IX - XIII века);
- Пещерный монастырь «Челтер-Коба» (VIII - XV века);
- Археологический комплекс «Усть-Альминский» (IX - IV века до н.э.);
- Пещерный город «Бакла» (руинировано) (IV - XIII века);
- Школа «Зынджырлы медресе» (1500 год);
- Гробница «Дюрбе Хаджи- Гирея» (1501 год);
- Комплекс Успенского пещерного монастыря (V - IX века, IX - XIII века, XIV - XVII века);
- Гробница «Дюрбе кубовидное» (XVI век);
- Гробница «Мимбар» (XVI век);
- Гробница «Эски Дюрбе» (XIV век);
- Мечеть Тахталы Джамии (1707 год);
- Гробница «Дюрбе малый восьмигранник» (XV - XVI века);
- Комплекс «Ханский дворец» (XVI - XIX века);
- Гробница «Старинное Дюрбе» (XIV - XVI века);
- Крепость и пещерный город «Чуфут-Кале» (V - XV века).

Всего в Единый реестр объектов культурного наследия Российской Федерации включены 55 объектов, в том числе объекты, входящие в комплекс памятников.

В соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Крым от 20.12.2016 № 627 в Перечень объектов культурного наследия регионального значения включены 23 объекта, в том числе: Кенасса, Здание типографии и редакции газеты, издаваемой Исмаилом Гаспринским, Жилой дом купца Дмитрия Пачаджи, Фонтаны «Бурма-Чешме» и «Асма-кую», Поле Альминского сражения и ряд других.

Вместе с тем работа по формированию перечня объектов культурного наследия в Республике Крым и городе Севастополе продолжается. Постановлением Совета Министров Республики Крым от 24.01.2017 №17 выявлено 78 объектов, в том числе: объекты археологического наследия (Таврское поселение, курганы, городище, могильники, стоянки эпохи Палеолита).

В целом, начиная с 2014 года, музеем-заповедником проведена масштабная инвентаризация объектов культурного наследия, входящих в его состав: выявлены объекты, ошибочно поставленные на государственный учет, объекты

разрушенные, либо находящиеся под жилой застройкой; обеспечено внесение сведений в реестр недвижимого имущества Республики Крым, получены кадастровые паспорта на объекты культурного наследия; проведен мониторинг состояния объектов и памятников с фотофиксацией и актированием; разработан план мероприятий по проектным работам, по оформлению правоустанавливающей документации, перспективный план разработки проектов границ территории и проектов зон охраны объектов культурного наследия, объектов, требующих первоочередных противоаварийных и реставрационных работ.

Важным аспектом реализации охранных мероприятий в Музее-заповеднике является проблема целевого государственного финансирования. Для ее скорейшего решения необходимо оформить документацию с ходатайством о присвоении заповеднику статуса государственного, а также принять целевую Государственную программу развития заповедника «Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник» на ближайшие 10 лет.

Представляется необходимым полностью урегулировать вопрос о придании выделенным территориям статуса заповедных с последующей передачей в пользование музея-заповедника.

Чрезвычайно важным для сохранения и эффективного использования памятников является завершение разработки Плана организации территории музея-заповедника.

В рамках мероприятий по реставрации уникальных объектов музея-заповедника, имеющих общероссийское и мировое значение (ФЦП «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2020г.»), Правительством Российской Федерации выделены средства на проведение противоаварийных и ремонтно-реставрационных работ на некоторых объектах Ханского дворца. В настоящее время проводятся мероприятия по обследованию технического состояния, проведению изыскательских работ и оценке предполагаемой (предельной) стоимости выполнения работ по сохранению Ханского дворца.

Вместе с тем, в силу ряда объективных обстоятельств, обусловленных необходимостью проведения работ по реставрации, консервации объектов истории на высоком профессиональном уровне и в соответствии с законодательными процедурами, весь комплекс работ не может быть проведен в сжатые сроки. Кроме того, часть первичной документации, включающей в себя результаты ранее проведенных исследований, оказалась недоступной. Вследствие этого, необходимо продлить сроки проведения мероприятий по противоаварийным и ремонтно-восстановительным работам на объектах культурного наследия в Крыму.

1.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Учитывая значение музея-заповедника для региона, ценность его коллекции и масштаб осуществляемой работы, с 2015 года идет финансирование музея в рамках государственной программы «Развитие культуры и туризма». В том числе, на мероприятия по сохранению объектов культуры и культурного наследия в рамках федеральной целевой программы по развитию Республики Крым до 2020 года выделяются также значительные средства.

Финансирование заповедника до 2006 года, в большей степени, осуществлялось за счет республиканского бюджета Автономной Республики Крым. В последующий период музей стал все больше использовать дополнительные источники финансирования. Среди них – плата за посещение памятников заповедника и его выставок, средства от реализации сувенирной продукции, плата за кино- и фотосъемки, согласно действующему законодательству.

Существенный рост расходов на налоги заповедника, что составляет треть от доходных поступлений, требует внедрения льготного налогового режима для использования бюджета заповедника или компенсационной дотации из государственного бюджета.

Статистические подсчеты посещаемости заповедника до 2011 г. осуществлялись без соблюдения определенной методики, и поэтому не отражают реальной динамики посещения достопримечательностей. С 2011 г. внедрена комплексная система мониторинга посещения. Посещаемость Бахчисарайского ханского дворца в течение трех последних лет практически не меняется, наблюдается некоторое уменьшение посещения Чуфут-Кале и Салачика. Это связано с перераспределением туристического потока между схожими объектами заповедника – «пещерными городами» Чуфут-Кале, Мангупом и Эски-Кермен.

За последние годы доход учреждения значительно вырос за счет приносящей доход деятельности, а также субсидии на обеспечение деятельности музейных учреждений.

В 2016 году учреждением были получены бюджетные средства по субсидиям: на выполнение государственного задания в сумме 32 321 291,00 рублей, на иные цели - организацию и проведение мероприятий в сумме 960 000,00 рублей, на оснащение и укрепление материально-технической базы в сумме 1 200 000,00 рублей, которые были освоены учреждением в полном объеме. В результате экономии средств, поступивших от приносящей доход деятельности, на 01.01.2017 года остаток на лицевом счете составляет 95 537 054,57 рублей.

Доходы	Расходы
<p>На общую сумму 108 854 756,31 руб., что составляет 100 % от запланированных поступлений, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания – 32 321 291,00 руб. (30% от плана); - субсидии на иные цели – 2 162 500,00 руб. (2% от плана); - средства от приносящей доход деятельности – 74 370 965,31 руб. (68% от плана). 	<p>На общую сумму 73 411 939,08 руб.,</p> <ul style="list-style-type: none"> - субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания – 32 321 291,00 руб. (44% от плана); - субсидии на иные цели – 2 162 500,00 руб. (3% от плана); - средства от иной приносящей доход деятельности – 38 928 148,08 руб. (53% от плана)

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник ведет оперативный, налоговый и бухгалтерский учет, статистическую отчетность и подает финансовую отчетность в установленные сроки соответствующим органом согласно законодательству.

На всей территории заповедника запрещена любая торговая деятельность, за исключением реализации заповедником собственной издательской и сувенирной продукции, издательской продукции сторонних издателей на договорных началах или временных выставок-ярмарок, устраиваемых в соответствии с действующим законодательством. Заповедник осуществляет меры по развитию инфраструктуры экскурсионного обслуживания на территории заповедника, предоставляет соответствующие платные услуги и устанавливает цены на них согласно действующему законодательству.

Средства, полученные от предоставления услуг заповедником, а также из дополнительных источников финансирования в соответствии с действующими нормативными актами, остаются в полном распоряжении заповедника и используются исключительно на финансирование расходов хозяйственной, научной и реставрационной деятельности заповедника.

Одной из основных задач музея-заповедника в экономической сфере является привлечение внешних финансовых потоков, расширение круга спонсоров и меценатов для реализации научно-исследовательских, ремонтно-реставрационных и туристических проектов.

В их числе необходимо назвать мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников музея, которые включают в себя программы обучения, проведения семинаров и мастер-классов на площадках музея; приглашение ведущих специалистов из других музеев и научных центров, связанных с актуальными задачами, стоящими перед музеем-заповедником; оснащение музея современными системами и технологиями хранения и учета музейных предметов; создание комфортной среды для всех посетителей, включая маломобильные категории и пр.

Важной функцией управления музея-заповедника является стратегическое финансовое планирование. Его разработка позволит:

- обеспечить хозяйственный процесс заповедника необходимыми финансовыми ресурсами в виде определения плановых объемов необходимых денежных фондов и направления их расходов;

- оптимизировать финансовые отношения с бюджетом;

- выявить пути наиболее эффективного получения денежных средств и резервов, и рациональному их использованию.

Для музея-заповедника стратегическое планирование – важный способ формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Система финансового планирования позволяет заповеднику осуществлять контроль за образованием и расходом денежных средств и их эффективным использованием.

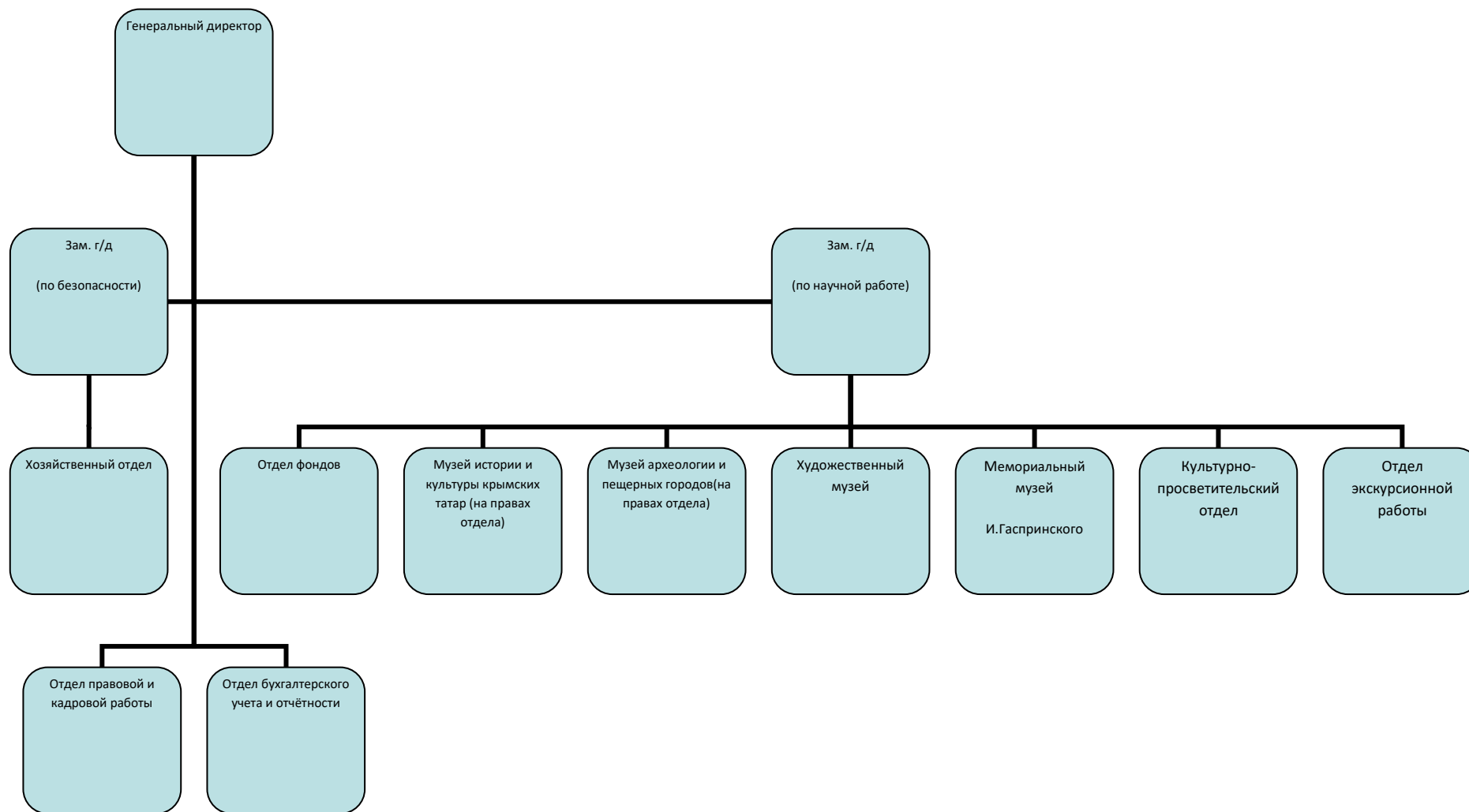
Важным условием стратегического направления финансового контроля является управленческая отчетность. Именно аналитика является главным инструментом финансового контроля, для этого необходимо обучать персонал, осваивать новые технические навыки. Необходимо продолжить практику повышения квалификации в сфере экономики и финансового администрирования с привлечением современных методик и высококвалифицированных специалистов.

Хотя государственная поддержка и имеет важное значение, для музея-заповедника актуальным является вопрос привлечения иных источников финансирования – частных, общественных, коммерческих и других, для реализации некоммерческих проектов (фандрайзинг). Значительные поступления в бюджет музея-заповедника за счет приносящей доход деятельности, сформировавшиеся в последние годы, позволяют относительно спокойно «верстать» доходную часть бюджета на последующие годы.

В этом смысле, музею-заповеднику необходимо практиковать использование соединения бюджетных ассигнований с разного рода поступлениями из частного сектора, что позволит сформировать предпосылки для нового интегрированного музейного фандрайзинга. Необходимо также развивать сотрудничество с различными некоммерческими фондами, что будет способствовать благотворительной поддержке музейных проектов.

1.4. Анализ кадрового и научного потенциала Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Структура ГБУ РК «Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник»



Кадровый потенциал.

Штатная численность в учреждении составляет 184,5 единиц, фактическая численность на 01.01.2017 составляет 131 единиц, в том числе:

- руководящие работники – 16 ед.(12% от общей численности);
- работники культуры – 34 ед. (26% от общей численности);
- прочий персонал – 81 ед. (62% от общей численности).

Уменьшение штатных единиц на конец года обусловлено увольнением сезонных работников. Среднесписочная численность составляет 164 единиц из них:

- административный персонал 10 ед.;
- работники культуры - 73 ед.,
- прочий персонал- 81 ед.

В 2016 году повысили квалификацию и прошли переподготовку 23 специалиста, из числа административного персонала (заместитель генерального директора по безопасности, начальник хозяйственного отдела, бухгалтер), прочие специалисты (энергетик, инженер по охране труда, специалист по ГО и ЧС). Расходы на повышение квалификации и переподготовку специалистов учреждения составили 87 718,00 руб.

Расходы на заработную плату всего 46 111,0 тыс. руб.:
- руководящих работников - 5 190,0 тыс. руб.,(11% от общих расходов на заработную плату)- работников культуры – 18 865,0 тыс. руб.,(41% от общих расходов на заработную плату)- прочего персонала – 22 056,00 руб.(48 % от общих расходов на заработную плату).

Расходы на заработную плату за счёт бюджета 21 912,0 тыс. руб.:
- руководящих работников - 2 335,0 тыс. руб., работников культуры – 12 067,0 тыс. руб.,- прочего персонала – 7 510,0 руб.

Средняя заработная плата в музее-заповеднике – 23 тыс. рублей в месяц.

Вместе с тем, музеем-заповедником ощущается острая потребность в квалифицированных кадрах для обеспечения его первоочередных задач в хранении и реставрации, подготовки и сопровождения экспозиционной деятельности (до 15 человек кадрового состава). Среди инженерного персонала и сотрудников отдела охраны памятников заповедника имеются лица, владеющие основами консервации недвижимых объектов археологического наследия, обработки данных и применения ГИС. Однако, программа текущего контроля и наблюдения требует более широкой базы знаний, достигаемой постоянным повышением уровня профессиональной подготовки этих сотрудников.

Научный потенциал.

Сотрудниками музея-заповедника в 2016 году разработано 25 научных тем. В результате подготовлено и издано 16 тезисов докладов, составлено 7 словарей и каталогов, 109 научных статей, в печати 23 научных работы.

54 доклада научных сотрудников и специалистов музея-заповедника прозвучали на конференциях, проводившихся в Бахчисарае, Симферополе, Старом Крыму, Коктебеле, Судаке, Севастополе, Ялте, Санкт-Петербурге, Москве.

В 2016 организованы и проведены следующие научные конференции и

семинары:

- «Проблемы сохранения исторического и культурного наследия крымских татар» (Бахчисарай, 28 апреля);
- IV Бахчисарайские научные чтения памяти Е.В. Веймарна (Бахчисарай, 8 - 9 сентября);
- «VI Альминские чтения» (Бахчисарай, 23-24 сентября);
- «Проблемы хранения редких книг и книжных памятников. Оформление реставрационной документации» (Бахчисарай, 17-21 октября);

III Бахчисарайские научные чтения памяти И. Гаспринского «Исмаил Гаспринский и мусульманский мир России» (Бахчисарай, 15 ноября).

Принимая во внимание высокий научный статус музея-заповедника как института сохранения историко-культурного и археологического наследия, руководствуясь методическими документами Министерства культуры Российской Федерации, представляется необходимым рекомендовать получение ведущими сотрудниками музея-заповедника, осуществляющими научно-практическую работу, высшей научной квалификации.

1.5. Анализ положения Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника в социально-экономической системе Республики Крым

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник сыграл важную роль в условиях переходного периода интеграции Республики Крым в экономическую, финансовую и правовую системы Российской Федерации. На современном этапе, в условиях установления в республике основополагающих принципов и подходов к формированию политики в сфере социального развития, здравоохранения, образования и культуры ему отводится особая функция.

В контексте формирования новой социально-экономической, политической и культурной реальности Крыма музей-заповедник должен стать драйвером качественных изменений социокультурного пространства на российском полуострове, формировать контекст городской и республиканской общественной жизни, стать зеркалом изменений.

Обобщение и широкое внедрение лучших музейных практик, трансфер знаний и нестандартных решений в области музейного дела, внедрение новых инструментов управления и организации деятельности способны стать фактором, в конечном счете, влияющим на рост благосостояния учреждения и региона в целом, позволяющим разнообразить источники финансирования и технологии партнерства.

Внедряя инновационные решения, музеи воздействуют на развитие позитивного бренда территории, способствуют формированию узнаваемых образов и символов, привлекающих туристов и бизнес-сообщество.

Таким образом, музей-заповедник должен не просто стать визитной карточкой, но и активно включиться в разработку программ территориального

планирования и развития, позиционирования и продвижения региона, конструирования его образа будущего.

Осознав свою роль в процессе социально-экономического развития территорий, музеи Крыма в целом, и Бахчисарайский музей-заповедник в первую очередь, не теряют главное свое предназначение – сохранение и приумножение многообразия этнокультурного, духовного, природного потенциала. Вместе с вышеуказанной сущностью музеев играет ключевую роль в повышении образовательного уровня населения, предоставляет возможности для развития творческой социально ответственной личности и тем самым вносит значительный вклад в развитие человеческого потенциала в целом.

За годы своего существования музеи сформировали уникальные коллекции, бесценный музейный фонд и накопили интереснейший опыт сохранения и популяризации этнокультурного и природного наследия. Дальнейшее сохранение и рациональное использование культурного наследия в изменившихся геополитических координатах является важнейшим фактором обеспечения преемственности, стабильного и бесконфликтного развития многонационального крымского сообщества.

Таким образом, музей выступает своего рода пространством коммуникации между представителями различных социальных, культурных, этнических и религиозных групп общества. Предоставляя возможности для конструктивного диалога и выражения различных позиций, музей превращается в существенный фактор развития толерантности в обществе. Музеи способны оказать значительное влияние на решение проблемы формирования местной и региональной идентичности.

Многообразие материального и духовного наследия создает уникальное сложное поликультурное и поликонфессиональное звучание. Оно, в свою очередь, в контексте продолжающихся глубоких структурных изменений в крымском сообществе, затрагивающих все сферы общественного устройства, требует, четко аргументированной и научно-обоснованной стратегии развития Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника как этнокультурной доминанты современного Крыма.

На основании вышесказанного можно утверждать, что музей-заповедник является ключевым учреждением социально-экономической сферы региона, обеспечивающим его поступательное развитие с учетом исторических традиций.

1.6. Идентификация проблем и факторов, сдерживающих развитие Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Проблемы консервации и экспонирования недвижимых объектов

Интерпретация объектов археологии имеет тесную связь с подходами по их консервации. Реконструкция архитектурных элементов открытых во время раскопок построек, возведение стен до определенной высоты и внесение дополнительных элементов в план сооружений относятся к консервационным практикам, которые проводятся в заповеднике для превращения археологических комплексов в объекты, понятные посетителям. Поскольку реконструкции *in situ* и даже добавление только отдельных элементов к выявленным во время археологических исследований руинам строений, за исключением особых обстоятельств, запрещены международными конвенциями и хартиями по реставрации, необходимо найти вместо реконструкции другую методику презентации объектов.

При подаче информации о памятниках обычным посетителям необходимо традиционное текстовое содержание дополнять схематическими изображениями, реконструкциями сооружений, копиями наиболее выдающихся находок, сделанных во время раскопок памятника (с указанием копийности представленных предметов). В этом отношении большую привлекательность для экскурсантов будут представлять экспозиция будущих археологических парков «под открытым небом» на территории Чуфут-Кале, Салачика и Эски-Юрта, возможности которых могут расширяться за счет демонстрации достижений экспериментальной археологии, палеоботаники и палеозоологии, создания макетов археологических и архитектурных ансамблей.

Размещение информационных указателей на территории памятника

На сегодняшний день, на всех объектах экскурсионного показа Бахчисарайского Ханского дворца, Чуфут-Кале, Салачика установлены качественные информационные стенды, выполненные на русском и английском языках. Их дизайн и цветовое решение в целом соответствует международным требованиям презентации памятников культурного наследия. Кроме того, здесь присутствуют информационные указатели объектов инфраструктуры – туалетов, касс для продажи билетов, начала экскурсионных маршрутов, месторасположения отдельных выставок.

Кроме уже установленной Министерством туризма РК, необходимо в ближайшее время размещение дополнительной наружной рекламы туристических объектов Бахчисарайского заповедника при подъезде и на территории города Бахчисарая – дорожных указателей и биллбордов. Все они должны иметь унифицированный вид, в соответствии с международными принципами интерпретации архитектурных и археологических памятников.

Структура и форма подачи информации на всех указателях (информационных стендах, ориентационных знаках), в музейных залах и

открытых для посещения туристов памятниках должна быть унифицирована на всей территории и объектах заповедника. Все указатели должны иметь сходное цветовое решение, планировку, шрифт, символы и т.п., чтобы посетители могли их сразу понять.

Между экспонируемыми в музейных залах предметами и местом их находки должна быть показана прямая связь. Ее можно легко продемонстрировать путем проведения соответствия информации на указателях и в печатных путеводителях (через символы и цвет). Таким образом, посетитель сможет понять, что значимость артефактов не только в них самих, но и в археологическом контексте находки, то есть в условиях ее обнаружения. Этот акцент позволит лучше понять археологическую методику и будет намного эффективнее, чем применяемая в настоящее время художественно-историческая оценка большей части экспонируемых предметов. Он убедит посетителя в том, что цель археологии заключается не в поиске вещей, а в изучении древних культур и реконструкции человеческого прошлого.

Все указатели должны быть полезны и заметны для посетителей, не нанося вреда общему виду памятника.

Создание условий для посещения заповедника группами

Бахчисарайский музей-заповедник предоставляет ряд видов туристических услуг, в том числе проведение экскурсий по археологическим объектам и выставкам входящих в его состав музеев, организацию лекториев для школьников, военнослужащих, пенсионеров, членов общественных организаций с посещением музейных фондов, реставрационных мастерских, библиотеки и архива, выездные временные выставки коллекций заповедника.

Организация экскурсионной работы, заказа и оплаты экскурсионного обслуживания должны соответствовать современным требованиям, которые позволяют музею оптимизировать свою деятельность, привлекая новые ресурсы, а также облегчают посетителям возможность доступа к услугам музея. Необходимо предусмотреть на сайте музея он-лайн заказ билетов на все экскурсии и занятия, проводимые на различных площадках музея. Подобная практика успешно существует в деятельности таких ведущих музеев Российской Федерации, как Государственный Эрмитаж, Музеи Московского Кремля и др.

Еще одной важной опцией, обусловленной современными требованиями, может стать создание собственного мобильного приложения, которое поможет посетителям не только свободно бронировать доступ к экскурсионным программам музея, но и знакомиться со всем разнообразием музейного продукта. При синхронизации деятельности с операторами мобильной связи в регионе, данное приложение может рекламироваться во всех салонах связи, а также по каналам самого оператора мобильной связи.

В дальнейшем список услуг должен пополниться эксклюзивными экскурсиями с индивидуальным осмотром объектов заповедника посетителями, которые обеспечены соответствующим образом составленными брошюрами для осмотра памятника по указанному и четко обозначенному маршруту, или аудиоустройствами в музейных залах. Кроме того, необходимы презентации

археологов, авторов раскопок, или реставраторов непосредственно на объектах, где проводятся раскопки, организация выставок на узко специализированные темы, например, о культуре местных этносов, их быте и военном деле. Большое разнообразие услуг подталкивает туристов, особенно жителей города Бахчисарая, снова посетить заповедник.

Также необходимо создать условия инвалидам, пожилым людям и лицам с ограниченными возможностями для посещения музейных экспозиций и территории заповедника.

Проблемные вопросы организации посетителей

С 2000 г. количество посетителей Бахчисарайского заповедника неизменно возросло по сравнению со спадом посещения после провозглашения независимости Украины в 1991 г. В 2011-2013 гг. число туристов имело стабильным характер, немногим более 400 тысяч человек в год.

С учетом потенциальной возможности значительного увеличения их числа в дальнейшем необходимо обращать внимание на проблему качества и устойчивости туристических услуг, состоянии памятников культурного наследия и природной среды города Бахчисарая в целом.

Внешние факторы

В настоящее время доступность ряда объектов музея-заповедника для туристического посещения остается ограниченной. Частично приспособленной для целевого экскурсионного обслуживания и приема туристов является только территория Бахчисарайского Ханского дворца, оснащенная минимальной необходимой инфраструктурой, которая, с учетом ежегодно возрастающего числа посетителей, требует совершенствования. В связи с этим, следует отметить наиболее важные факторы, характеризующие доступность данного объекта и его составных частей.

Подъездные пути и парковочные места.

Существующие места для автостоянок туристического транспорта не удовлетворяют потребностям заповедника, что в определенной степени сказывается на количестве посетителей. Вопрос движения автотранспорта и парковки является потенциальной проблемой. Оборудованные площадки для парковки на заповедных участках Эски-Юрта отсутствуют, а у центрального входа в Бахчисарайский Ханский дворец такая площадка имеет чрезвычайно малые размеры и не способна вместить транспортные средства большинства посетителей заповедника.

Проезд на Чуфут-Кале также относится к проблемным вопросам, поскольку существующая дорога вдоль южного склона балки Марьям-дере проходит по территории Успенского мужского монастыря. При этом она контролируется администрацией монастыря, что в свою очередь ограничивает доступ автотранспорта к подножью Чуфут-Кале.

Вывод: Для решения указанной проблемы предлагается устроить дополнительные автостоянки вдоль главной магистрали Старой части города Бахчисарая – улицы Ленина, на свободных от застройки площадках нечетной стороны улицы (перекрестки с улицами Спаи и Танкистов). В перспективе

является возможным использование части территории вблизи Бахчисарайского Ханского дворца, вдоль реки Чурук-Су, которую предлагается включить в состав заповедника как резервную, для размещения автостоянки заповедника (как организованных так и отдельных посетителей). Учитывая большое количество посетителей дворца и ограниченность площади перед Северными воротами комплекса, предлагается ограничить количество парковочных мест и время парковки автотранспорта, используя для этого обозначенные выше места автостоянок.

Незарегистрированные коммерческие субъекты

В границах музея-заповедника (или в непосредственной близости от него) находятся незарегистрированные коммерческие субъекты туристско-рекреационной инфраструктуры (сувенирные лавки, кафе, кемпинги, экскурсоводы и прочее). Их деятельность нарушает организационную и хозяйственную основу работы музея, оттягивает на себя наиболее высокомаржинальные виды коммерции, а также вступает в идеологическое противостояние миссии музея.

Вывод: Размещение торговых павильонов на главной улице города следует запретить. Необходимо единое стилевое и архитектурное решение для коммерческих субъектов. После урегулирования их деятельности отчисления от торговой деятельности необходимо направлять в бюджет муниципальных органов, которые будут заниматься развитием инфраструктуры. Таким образом, музей-заповедник подтверждает свой статус градообразующего предприятия.

Оборудованные места для приема и обслуживания посетителей

Специализированные места для приема и обслуживания посетителей на заповедных территориях Бахчисарайской долины в настоящее время отсутствуют.

У входа на территорию Ханского дворца обустроено помещение для продажи входных билетов, скамейки для размещения туристов, ожидающих начала экскурсии. На территории Главного двора ансамбля размещен информационный стенд. Кафе, сувенирные павильоны и места общественного пользования находятся на прилегающей извне территории и не управляются администрацией заповедника. На Чуфут-Кале и в Салачике при входах на территорию заповедника установлены киоски, где продается литература и производится продажа билетов для посетителей.

Вывод: Данная проблема требует безотлагательного решения, поэтому предлагается разработать научно-проектную документацию по проектированию объектов инфраструктуры для Чуфут-Кале в специально отведенных для этого местах и утвердить их специализированными органами по охране культурного наследия. Для Бахчисарайского Ханского дворца актуальным остается освоение перспективных территорий, которые расположены к северо-западу от территории дворца. Эта территория позволит разрешить проблему места расположения объектов инфраструктуры в непосредственной близости от комплекса, но за его пределами. Однако, для этого необходимо получение актов на постоянное пользование данного земельного участка.

Следует также отметить, что в пределах заповедных участков Бахчисарайской долины в настоящее время элементы туристической инфраструктуры (туалеты, места продажи сувениров и прохладительных напитков) имеют случайный характер, к тому же расположены они без учета режимов использования территорий, прилегающих к заповеднику, и, как правило, имеют диссонирующий характер в окружающей исторической среде.

Указанные проблемы должны быть решены также относительно Салачика, Чуфут-Кале и Эски-Юрта.

Пешеходные дорожки и места кратковременного отдыха посетителей

Специально оборудованные пешеходные дорожки и места кратковременного отдыха посетителей на объектах в настоящее время имеются только в Бахчисарайском Ханском дворце, на территории его Главного двора, где находятся тенистые аллеи по периметру и скамьи для отдыха. Вместе с тем, данная территория, как и все другие внутренние дворы дворца в течение XX в. деградировали. В большей степени хаотичным и случайным оказалось благоустройство всех прежде существовавших внутренних дворов дворца и садово-парковой зоны, что следует учитывать при дальнейшем проведении ремонтно-реставрационных работ на комплексе.

Вывод: В целях обеспечения комфорта для посетителей, необходимо установить возможности оборудования пешеходных дорожек и мест кратковременного отдыха на территории музея-заповедника с учетом его особенностей.

Информационные стенды и принципы интерпретации памятников

На сегодняшний день на всех объектах экскурсионного показа Бахчисарайского Ханского дворца, Чуфут-Кале, Салачика установлены информационные стенды, изготовленные на русском и английском языках. Их дизайн и цветовое решение выполнено с учетом международных требований, предъявляемых к презентации памятников культурного наследия. Кроме того, на этих заповедных участках присутствуют информационные указатели объектов инфраструктуры – туалетов, касс для продажи билетов, начала экскурсионных маршрутов.

Вывод: Необходимо в ближайшее время размещение дополнительной наружной рекламы туристических объектов Бахчисарайского музея-заповедника при подъезде и на территории города Бахчисарая – дорожных указателей, биллбордов, ситилайтов и других, которые должны иметь унифицированный вид, в соответствии с международными принципами интерпретации архитектурных и археологических памятников.

Ограничения в передвижении и доступе

Немаловажной проблемой заповедного участка Чуфут-Кале является отсутствие доступа к нему по ранее существовавшей дороге по дну балки Марьям-Дере, передвижение по которой стало невозможным вследствие строительства новых сооружений Успенского мужского монастыря. Пешеходный доступ к Южным и Восточным воротам осуществляется по второй

дороге, которая проходит через территорию монастыря, вдоль южного склона балки Марьям-дере.

В Салачике, Эски-Юрте и Ханском дворце существуют участки, на которых, по архивным данным, существовали здания и сооружения, некогда являвшиеся частью исторических комплексов или неотъемлемой составляющей средового окружения. На сегодняшний день, эти объекты утрачены, а территории, на которых они располагались, находятся за границами заповедника. Тем не менее, они важны для будущих археологических исследований.

Вывод: Необходимо провести научно обоснованное исследование архивных материалов с целью установления заповедных участков, на которых могут находиться исторические комплексы или отдельные памятники, утраченные в силу разных причин.

Археологические исследования и консервационные работы

Археологические исследования и консервационные работы, осуществляемые на территориях музея-заповедника, создают предпосылки для появления новых экспозиционных площадей.

В последние годы раскопки на территории Салачика и объектах Ханского дворца изначально ориентированы не только на решение научных задач, но и на музеефикацию изучаемых строительных остатков с целью их показа посетителям заповедника в перспективе.

В связи с этим возникает проблема очередности в исследованиях тех или иных участков заповедных территорий. Наиболее наглядной является ситуация на Чуфут-Кале, где на протяжении долгого времени осуществлялись раскопки исторической застройки памятника. К настоящему времени исследованные и законсервированные участки городища не образуют единой площади экспозиционного показа.

Вывод: Проводимые в будущем раскопки должны восполнить существующий пробел прежнего планирования полевых археологических исследований, связав открытые площади городища между собой и, тем самым, облегчив восприятие памятника посетителями.

Кроме того, необходима реконсервация археологических руин на ряде заповедных участков с учетом современных требований (остатки построек в Персидском саду Ханского дворца, фундаменты общественных бань в Салачике).

Внутренняя инфраструктура

Информационные средства. На входе в Ханский дворец, Салачик, Чуфут-Кале с 2012 г. введены улучшенные стенды и указатели ориентировки посетителей на памятниках с информацией на нескольких языках о предлагаемых маршрутах осмотра, в частности, для лиц с ограниченными физическими возможностями, а также о таких услугах как туалет, начало экскурсионного маршрута, расположение кассы и т.п. Эта информация присутствует на общих стендах со схемой памятников, а также на карте, отпечатанной на входном билете.

Дополнительно информацию о Ханском дворце и его туристическом маршруте можно получить в специальном киоске по продаже сувенирной продукции.

Места общественного пользования. В глубине двора Бахчисарайского Ханского дворца располагается туалет. Однако, в случае значительного увеличения туристического потока, потребность в дополнительных местах общественного пользования, несомненно, возрастет. Следовательно, необходимо быть готовыми к размещению и использованию в период сезонной пиковой посещаемости дворца передвижных биотуалетов. Существует потребность в установлении туалета для лиц с ограниченными возможностями.

Сувенирные киоски. Кроме путеводителей, посетители памятников ценят возможность приобрести памятные знаки о своем путешествии. Важно, чтобы качество сувениров, которые продаются в заповеднике (на территории Чуфут-Кале, Ханского дворца, Салачика, в перспективе – Эски-Юрта) было высоким и соответствовало значимости памятников Бахчисарайской долины. Крупнейшие европейские музеи и учреждения по сохранению культурного наследия установили высокие стандарты для продаваемых ими сувениров: от копий скульптур и керамики до карандашей и значков для школьников.

В этой связи на всех территориях заповедника должны присутствовать централизованные места продажи сувениров и книг. Желательно, чтобы они являлись неотъемлемой частью структуры Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея. Однако, если организация торговли будет действовать по принципу франшизы, необходимо сохранение жесткого контроля за качеством продукции. Для этого необходима рабочая группа, в которую войдут сотрудники заповедника.

Парковка и указатели за пределами территории заповедника

Курсирование специальных автобусов и/или ограничения для движения автомобильного транспорта к основной парковке Ханского дворца также следует рассматривать как возможные способы решения проблемы пробок в разгар сезона.

Ситуация с размещением информационных указателей за пределами Бахчисарая частично улучшена в последние годы. Сейчас дорожные знаки с указанием направления к объектам заповедника расположены во многих местах вдоль основных автомобильных дорог, идущих через или вокруг города Бахчисарай. В летний период наружная реклама Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея размещается на железнодорожном вокзале и в аэропорту города Симферополя.

Отношения с туристическими компаниями

В настоящее время музей-заповедник имеет договора о сотрудничестве со многими туристическими операторами. Необходимо и в дальнейшем поддерживать эти связи не только для обеспечения постоянного потока туристов, но и для обмена информацией о посетителях, их ожиданиях, а также имеющихся видах услуг, предлагаемых заповедником. Доброжелательные взаимоотношения с туристическими компаниями идут на пользу заповеднику.

Особо следует учитывать потенциальные проблемы обслуживания значительного количества посетителей, которые прибывают на объекты заповедника на больших автобусах. Крайне необходимо, чтобы сотрудники заранее получали соответствующие сообщения об этом. По возможности, такие большие группы следует разбивать на ряд меньших и равномерно распределять между объектами города, а также другими достопримечательностями, расположенными в окрестностях.

Организованные экскурсии и другие виды осмотра памятников

Для популяризации экскурсионных объектов музея-заповедника, а также для привлечения посетителей и заинтересованности их в повторных визитах, необходимо на информационных стендах Ханского дворца, Чуфут-Кале, историко-археологического комплекса Салачик, а также в информационных туристических центрах Бахчисарая и других городов Крыма разместить рекламу экскурсионных маршрутов музея-заповедника, основных экспозиций Ханского дворца, Музея Гаспринского, Художественного музея, многочисленных отдельных выставок Ханского дворца, археологических парков «пещерных городов», которые требуют, безусловно, дополнительного посещения.

Следует также продумать способы получения информации посетителями, которые не желают присоединяться к организованным группам на памятниках. Для качественного самостоятельного осмотра необходимы карты объектов и информация в виде печатных брошюр. Необходимо также внедрение системы аудиогидов при посещении помещений музея-заповедника.

Рядом с наиболее важными археологическими памятниками следует расположить специальные стенды с подробной информацией о них на нескольких языках. Информационные стенды и указатели необходимы для всей территории памятников и музея-заповедника в целом, чтобы посетитель имел возможность передвигаться более уверенно.

Проблемы личной безопасности посетителей

Проблема личной безопасности посетителей на памятниках заповедника на территории города Бахчисарая особенно актуальна для Чуфут-Кале, где она решается с помощью хорошо продуманного туристического маршрута, исключая или, по крайней мере, ограничивающего движение вдоль кромки горного плато и опасных скальных объектов. Важно наличие здесь стендов с предупреждающей информацией и контроль со стороны экскурсоводов, смотрителей и охраны музея-заповедника.

С учетом большого наплыва туристов в летний период года, а также жаркой погоды, необходимо размещение сезонного медицинского пункта на территории Чуфут-Кале и Ханского дворца.

Проведя анализ текущего состояния Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника, определив основные направления деятельности и существующие проблемы в его работе, сдерживающие поступательное движение, необходимо перейти к важной методологической части концепции – изложению концептуальных основ

развития музейного комплекса, учитывая его миссию, а также место в формировании российской идентичности Республики Крым.

Глава 2.

Концептуальные основания развития историко-культурного, археологического и музейного комплекса.

2.1. Условия выбора модели развития историко-культурного, археологического и музейного комплекса

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник занимает особое место в общественно-экономической системе координат Республики Крым и Бахчисарайского района в частности. За последние два года посещаемость музея значительно увеличилась, что в целом является характерной особенностью развития всей музейной сферы Крыма. Отмеченный выше рост посещаемости и, как следствие, увеличение внебюджетных поступлений свидетельствует об особом интересе к музею со стороны местных жителей и гостей.

В то же время, возрастание поступлений в бюджет музея показывает и тот факт, что из грамотных вложений в сферу культуры можно получить не только нематериальные дивиденды, но и сделать учреждение культуры доходным. Если в предыдущие годы власти не вкладывали средства в развитие музея, то последние годы отмечены значительными объемами финансирования.

Динамики процессам бюджетного инвестирования должна также предать рабочая встреча Председателя Правительства Российской Федерации Д.Медведева с руководителями музеев Республики Крым и Севастополя, состоявшаяся в Феодосии 23 мая с.г., и Перечень поручений, данных по её итогам¹.

Учитывая поступательное развитие музея, наработки в экспозиционно-выставочной, экономической и хозяйственной деятельности, он может выступить в качестве методического центра, своеобразной площадкой, на которой могут проходить семинары, курсы повышения квалификации, проводится обмен опытом, что будет ценно для других крупных и малых, государственных и частных музеев Крыма, а также иных регионов Российской Федерации в современных условиях.

То обстоятельство, что музей-заповедник включает в себя несколько памятников, играет положительную роль. Музей-заповедник – единство уникальных, непохожих, деталей, и в то же время, представляет собой единый комплекс, объединяющий различные составляющие российской культуры.

При всем многообразии площадок, объекты музея-заповедника должны обладать общими чертами, особенно это относится к отдельным памятникам. Несомненно, в состав Ханского дворца входят разные памятники, строения, и разнообразие их с точки зрения формы, как уже отмечалось выше, является отчасти притягательным обстоятельством, но навигация, оформление должны

¹ <http://government.ru/orders/23293/>

быть едиными. В следующем параграфе мы более подробно на этом остановимся.

Важным фактором в выборе модели развития Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника является наличие в составе музея-заповедника мемориального музея видного просветителя, издателя и общественного деятеля Исмаила Гаспринского. Пример жизненного пути человека такого масштаба всегда более значим для восприятия мироощущения, собственного мнения по краеугольным вопросам общественного устройства. Фигура Исмаила Гаспринского, его философия соработничества и содружества, как он сам писал: «великой семьи народов нашего обширного великого отечества»², позволяют сформулировать вектор взаимодействия различных культур и религий в данном регионе, опираясь на исторические традиции добрососедства.

Наравне с личностью Исмаила Гаспринского, есть и другие знаковые для музея-заповедника персоналии. В первую очередь необходимо назвать имя Усеина Абрефиевича Боданинского (1877 – 1938), первого директора дворца-музея, формирование которого как специалиста в области культуры пришлось на годы учебы и работы в Москве и Санкт-Петербурге. Среди ярких представителей культурной и научной среды Бахчисарая XX века необходимо также назвать Евгения Владимировича Веймарна (1905 – 1990), археолога, создателя Бахчисарайской археологической станции Института археологии АН УССР, немало сделавшего для исследования и музеефикации ранних памятников Крыма. Важно отметить то обстоятельство, что память о вышеназванных ученых сохраняется в деятельности музея-заповедника, представляя образец служения делу.

Вектор развития музейного комплекса определяет история региона – взаимодействие веков и народов, роль центральной власти, способствующей просвещению и единению, устойчивому развитию региона в целом и народов, проживающих на данной территории, в частности.

Музей должен выступить этнокультурным центром российского Крыма. Данный регион в силу исторических причин занимает важное геополитическое положение, выступая цивилизационным перекрестком Восток – Запад. Об этом свидетельствует и этническое разнообразие Крыма – на его территории проживает 130 этнических общностей и представлено 1250 конфессиональных общин, обладающих своими традициями и сферой интересов³.

Мусульманская составляющая, определяющая экспозиционное пространство и фонды музея, является примером внимательного и благожелательного отношения к различным религиям в России. Существование в едином комплексе памятников различных религий также позволяет наглядно продемонстрировать традиции добрососедства в вопросах вероисповедания на протяжении многих веков и в современных условиях.

² И.Гаспринский Русское мусульманство, 1881 г.

³ Сидоренко Н. Актуальные проблемы этносоциальной истории Крыма. Этносоциальные процессы в Крыму во второй половине XX века. – М., 2014.

Таким образом, на современном этапе культура выступает действенным инструментом единения, связующей нитью между поколениями и народами, а музею-заповеднику принадлежит ключевая роль в формировании национально-государственной идеи Крымского полуострова. Наряду с традиционными средствами музейной просветительской деятельности, представляется целесообразным также учреждение под эгидой музея-заповедника общественной дискуссионной площадки – форума, посвященного вопросам гуманитарного развития крымскотатарского народа, определения матрицы национальной идентичности народов Крыма.

Наличие в составе музея мемориалов Крымской войны (Военно-исторического мемориала «Поле Альминского сражения» и часовни на старом православном кладбище Бахчисарая) позволяет реализовывать проекты, связанные как с военно-исторической работой, так и направленные на развитие связей с зарубежными партнерами.

Мемориальные комплексы традиционно в сентябре становятся местом массовых мероприятий и воинских ритуалов, посвященных памяти воинов погибших в Альминском сражении. Участниками их становятся сотни жителей городов и сел Крыма. Необходимо развивать установившуюся традицию, увеличив круг участников и зрителей за счет других регионов Российской Федерации и зарубежных стран. В целом, установление диалога, построенного на осознании подвига и, в то же время, потерь, необходимости мирного сосуществования разных стран и народов – эффективный механизм международного взаимодействия и партнерства.

Музею-заповеднику необходимо развивать отношения с российскими коллегами, для создания совместных проектов, встраивания в общую культурную среду, демонстрируя свою коллекцию на площадках Российской Федерации и представляя российские регионы в Крыму. Необходимо активно участвовать во всероссийских музейных фестивалях, культурных проектах, грантах. Тем самым достигается немаловажная цель – взаимопроникновение культур, поиск объединяющих моментов, диалог регионов, единение народов.

Вследствие наличия значительных пластов культурного слоя, выявления артефактов различных эпох на данной территории, существует немало тех, кто занимается проведением нелегальных раскопок. В силу того, что силами правоохранительных органов данный вопрос не может быть решен кардинально, роль музея-заповедника в этих условиях становится особой. Он берет на себя полномочия по выявлению, хранению и охране исторических реликвий, найденных не только на территории музея-заповедника, но и прилегающих зонах.

Большой объем археологических изысканий, проведенных в последние годы в Бахчисарайском районе, позволяет приостановить ход работ по поиску новых памятников, и сосредоточиться на выявленных ранее, обобщить тот богатейший материал, который был обнаружен специалистами в предшествующий период. Увлечение археологическими работами не должно происходить в ущерб научно-исследовательской работе, изучению и

систематизации предметов, принятых в фонды, и, тем более, ожидающих своей судьбы со стороны фондово-закупочной комиссии.

Необходимо провести инвентаризацию существующей предметной базы, чтобы определиться с тем, какие объекты подлежат консервации, а какие музеефицированы.

Крым вполне обоснованно называют «музеем под открытым небом». В значительной степени это относится и к Бахчисарайскому музею-заповеднику. Наличие зеленых зон позволяет развивать ландшафтные комплексы, которые могут использоваться в различных целях: служить экспозиционными площадями, территорией для проведения различных музейных мероприятий, рекреационными зонами.

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник может стать практическим и методическим центром в сфере реставрации, где будет проводиться подготовка кадров и повышение их квалификации, проходить апробацию новые методы работы, применяться современные технологии и методики, совершенствоваться работа в области законодательства по указанным вопросам и пр. В особенности с учетом пункта 6 Перечня поручений от 04.06.2016, данных Председателем Правительства Российской Федерации Д.А.Медведевым, о проработке вопроса создания на территории Республики Крым реставрационного и выставочного центров.⁴

Музей-заповедник должен активно взаимодействовать с местными властями для создания инфраструктуры, которая будет способствовать комфортному пребыванию как жителей региона, так и его гостей на данной территории. Это создаст среду, в которой для каждого приехавшего или живущего здесь будет обеспечен необходимый уровень удобства, доступности,

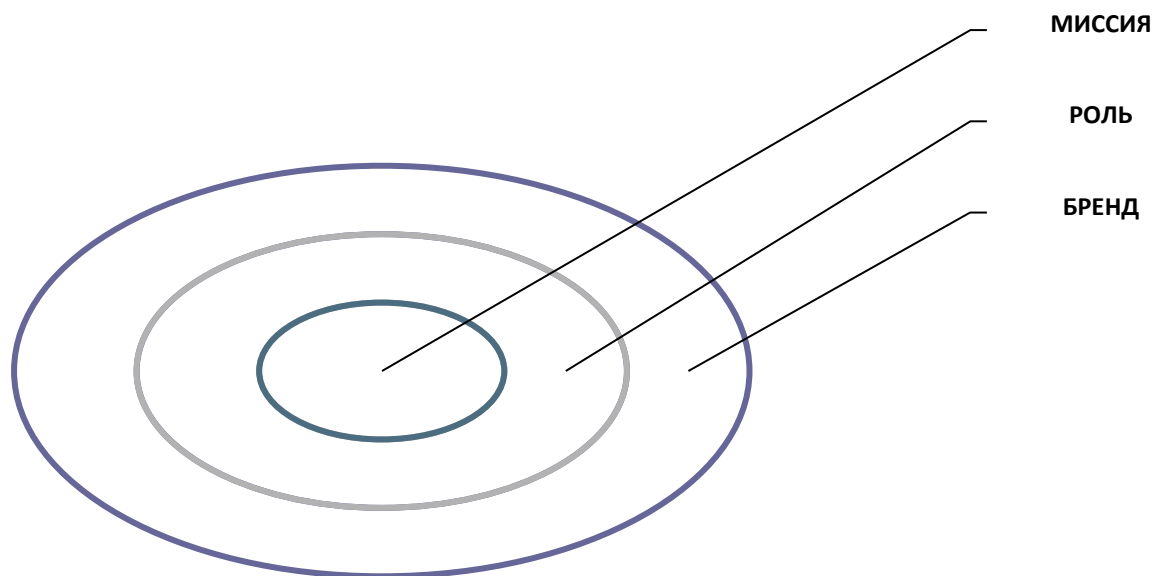
Следующим этапом развития музея-заповедника, характеризующимся обобщением опыта собственной работы и ведущих учреждений культуры, экономической и юридической стабильностью, должен стать качественный прорыв. Музей-заповедник, наравне с другими музейными учреждениями Крыма, должен стать территорией опережающего развития. Тем самым музейный кластер Крыма станет важным инструментом активизации экономики региона в целом и Бахчисарайского района в частности. Более подробно мы будем говорить об этом в последующих параграфах.

⁴ <http://government.ru/orders/23293/>

2.2. Миссия, социальное предназначение и бренд Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник

Анализ системных характеристик финансово-хозяйственной, кадровой, научно-исследовательской деятельности музея, а также его историко-культурного, природного и рекреационного базиса, проведенный в предыдущей главе, позволяет нам приблизиться к определению сущностных траекторий развития Бахчисарайского историко-культурного музея-заповедника в логике музея XXI века. Принимая в качестве точки отсчета фундаментальную аксиому об исключительной миссии и значении интернационального и поликультурного духа БИКАМЗ в формировании государственной национальной и культурной политики Российской Федерации на Крымском полуострове, для полноты исследования определим ряд рэперных точек, формирующих идеологическую «подушку» современного музея.

Выдвигаемая нами исходная гипотеза формулируется следующим образом – существует три уровня конструирования музейной матрицы БИКАМЗ в новых общественных и культурных реалиях. Для наглядности впишем их в коммуникационные поля, где внешним контуром станет «Бренд БИКАМЗ» как имиджевое или коммерческое выражение музейной институции; идентичностью второго уровня назовем «Социальная роль» или «Социальное предназначение» как набор общественно-значимых черт музейной институции; ядром поля станет «Миссия» БИКАМЗ как выражение потенциала музея в логике «этнокультурной столицы Крыма».



Опишем музейную матрицу БИКАМЗ, определив каждую из музейных идентичностей исходя из основополагающих принципов их формирования для

последующего практического развертывания моделей управления музеем.

Бахчисарайский историко-культурный музей-заповедник как бренд.

Для начала определимся в методологических принципах. Определение наиболее эффективной модели развития БИКАМЗ как коммерческого бренда будет строиться нами исходя из маркетинговых направлений (выд. курсивом), широко применяемых в современной музейной практике⁵, в целях повышения коммерческой рентабельности музея, в первую очередь увеличения доли аудитории и, как следствие, роста доходов. Каждое из направлений будет интерпретировано в контексте деятельности БИКАМЗ, и дополнено ключевыми целями, достижению которых эти направления подчинены. Попытаемся ответить на главный вопрос: каким должен быть музей 21 века, чтобы стать доминирующим игроком в культурном пространстве, занять уникальное место в умах потребителей?

1) АУДИТОРИЯ (ПОТРЕБИТЕЛЬ). Какова структура музейной аудитории? Формирование образа идеального посетителя. Определение потребностей и желаний посетителей. Ожидания аудитории от посещения Музея-заповедника. Совпадают ли ожидания и реальные впечатления от посещения? Какова степень удовлетворенности посетителя от визита в Музей?

Внедрение механизмов «обратной связи» посетитель-администрация БИКАМЗ, как посредством традиционного анкетирования и опроса на выходе из Музея, так и последующего сопровождения интернет-сервисами (посредством электронной почты, мобильными приложениями), позволит выявить ключевые компетенции и характеристики музейного сервиса, интересующие посетителя. Рациональным представляется проведение системных замеров (ежеквартальное) настроений как посетителей, так и местного сообщества Бахчисарайского района. К изучению потенциальной аудитории Музея-заповедника могут и должны привлекаться участники рынка смежных услуг (туристические фирмы, организации, осуществляющие питания и размещения, транспортные компании).

Взаимодействие со смежным коммерческим сектором в целях повышения информированности потребителя о предоставляемых музеем сервисах и услугах для улучшения качества предоставляемого туристического продукта. Важно помнить, что именно природное и культурное наследие БИКАМЗ является ключевым основанием в выборе туристического продукта потребителем. Турист платит не за автобус и питание, а за впечатления от посещения. Впечатление тем сильнее, чем комфортнее и доброжелательнее индустрия гостеприимства (входные зоны, хостесс, служба кассового обслуживания, гиды-экскурсоводы, музейные магазины и кафе).

Для наглядности структуры ожиданий аудитории приведем данные исследования потребностей посетителей, проведенного сотрудниками Музея

⁵ J.Richardson «Thoughts on fighting museum cuts», 2015.

искусств Гетти в Лос-Анджелесе.

Что движет посетителем при посещении музея?

<p><i>Целенаправленно пришедшие в музей</i></p> <p>Содержание выставки, новизна, эксклюзивность, восприятие материала, методические пособия</p> <p><i>Целенаправленно пришедшие в музей</i></p> <p>Образование, самообразование, новый опыт, развлечения, восторг, удивление, интерес к содержанию</p> <p><i>Целенаправленно пришедшие в музей</i></p> <p>Чувство собственного достоинства, чувство привилегии, чувство принадлежности, чувство превосходства вкуса и знаний</p>	<p><i>Случайные посетители</i></p> <p>Адаптированное содержание выставки, низкая цена, доступность развлечений, удобная парковка, удобства</p> <p><i>Случайные посетители</i></p> <p>Развлечения, семейное единение, удивление, новые открытия</p> <p><i>Случайные посетители</i></p> <p>Желание обеспечить лучшее для своей семьи и детей, семейная любовь, чувство вины, скука, чувство неадекватности</p>
--	--

Можно заметить, что вышеназванные характеристики ощущений от посещения музея случайно пришедшего в него человека, продиктованы во многом стереотипами и его внутренними потребностями, а помыслы его в отличии от целенаправленно пришедшего посетителя, условно говоря – «чисты». Те же специалисты, говоря о возможности роста посещаемости музея, апеллируют именно к этой «случайной» группе посетителей, которая по каким-то причинам пока не включила музей в свой привычный круг досуга.

Таким образом, одну из ключевых задач музея-заповедника в привлечении аудитории стоит видеть в системном получении обратной связи от потребителя музейных услуг (опросы, проводимые музеем и взаимодействие с агентами туристического рынка) в целях выработки условий для повышения привлекательности музея, в первую очередь, для случайных посетителей.

Более подробно на этом мы остановимся в Главе 3.

Рекомендации: выделение в структуре БИКАМЗ самостоятельного подразделения – Службы маркетинга, функциональными задачами которой, должны стать: выработка эффективного механизма взаимодействия с рынком туристических и смежных услуг, повышения качества предоставляемого туристического продукта, повышения информированности аудитории о предоставляемых услугах и ее ожиданиях, организация работы системы гостеприимства музея и логистика.

Ключевая цель: планирование групповых и индивидуальных посещений Музея-заповедника в дни проведения временных выставок и специальных мероприятий, преодоление хаотичного/неуправляемого «наплыва» посетителей - выработка логистики посещения в пиковые месяцы сезона.

2) *Музей-заповедник как культурная институция. Насколько музей-*

заповедник эффективен в реализации своих основных функциональных предназначений? Слышит ли он ожидания своей аудитории? Эффективным ли представляется выбор музейного инструментария (экспозиционно-выставочная, проектная деятельность, деятельность по сохранению и реставрации, создание комфортной среды, издательская и коммерческая деятельность (музейный магазин и музейное кафе).

Несмотря на то, что музей традиционно выступает местом хранения предметов, связанных с проявлением человеческой деятельности, ресурсы его фондов ограничены. Музей не может обеспечить полную репрезентацию прошлого, учитывая многообразие артефактов, сопровождающих тот или иной исторический процесс с одной стороны, и целый ряд сдерживающих аспектов со стороны музея с другой. Вследствие этого необходимо определить критерии отбора предметов, поступающих на хранение в фонды, распределения их между основных, вспомогательным и интерактивным фондом, формат хранения и последующего представления посетителям.

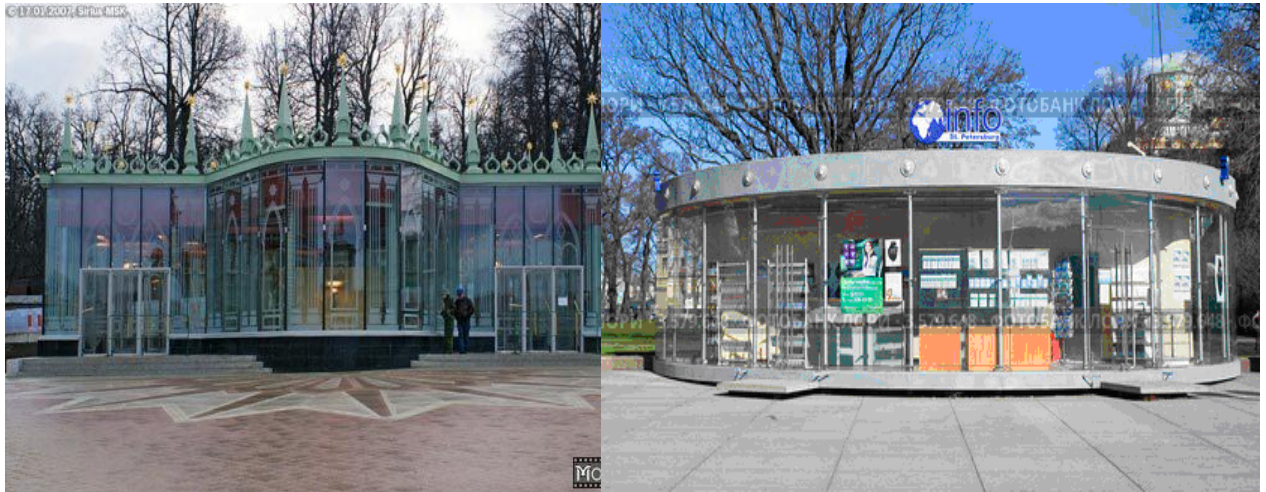
Учитывая большой объем выявленных предметов, связанных в первую очередь, с проведением археологических раскопок, важно разработать вопрос о создании открытых фондов музея, в которых будут представлены как вновь выявленные предметы, так и артефакты более раннего поступления. Для данной цели необходимо строительство нового здания, в то же время, может быть использован один из объектов на территории музея, который соответствует такой задаче и был музеефицирован в последнее время. Судя по отзывам посетителей, археологическая коллекция вызывает немалый интерес, вследствие чего расширение экспозиционного пространства для ее представления будет оправдано.

В контексте развития инфраструктуры Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника в данном случае речь может идти о насущной необходимости в строительстве и оборудовании современного фондохранилища, эксплуатационные характеристики которого позволят обеспечить процессы учёта материальных объектов культурного наследия, их «открытого хранения», цифровой обработки, реставрации в соответствии с российскими и мировыми стандартами и, как следствие, более продуманной выставочной стратегии его деятельности.

Принимая во внимание типологию музея-заповедника представляется критически важным продолжить процесс музеефикации территории, непосредственно прилегающей к Ханскому дворцу, а также обеспечить музейное зонирование территорий его составных частей – филиалов. Реализация данных задач сопряжена с достижением вышеописанных целей работы с аудиторией. Однако в данном случае речь идет о развитии инфраструктурных возможностей БИКАМЗ – вводе новых музейных объектов, в первую очередь: входных зон (имеющих природную составляющую – Чуфут-Кале, Мангуп-Кале, Поле Альминского сражения и другие) из быстровозводимых павильонов, которые не нарушали бы природный и культурный ландшафты, вместе с тем обеспечили бы постоянное присутствие на территории памятников соответствующих музейных

служб.

Рисунок 1. Пример использования быстроовозводимых павильонов (слева – павильон Музея-заповедника «Царицино», справа информационный Павильон «Visit Peterburg»)



Анализ отзывов посетителей на популярном туристическом сервисе Tripadvisor.com показал, что значительное количество негативных отзывов о посещении музея-заповедника сводилось к отсутствию привычных для большинства посетителей условий комфортного посещения (отсутствие организованных мест отдыха, приема пищи, скамеек, источников питьевой воды, удобство посещения туалетных комнат, кассы и очереди к ним). Эти проблемные кейсы, как и ситуации, связанные с работой непосредственно персонала музея будут нами рассмотрены в Главе 3, но вместе с тем, уже сейчас необходимо отметить следующее обстоятельство, которому требуется уделить на первом этапе самое пристальное внимание, – это оптимизация существующей музейной инфраструктуры, поиск внутренних ресурсов к формированию условий комфортного, необременительного, доброжелательного посещения экскурсантом музея.

Известный зарубежный специалист в области музейного маркетинга Нил Котлер в своей культовой работе «Музейный маркетинг и стратегия» так описывает состояние музейной инфраструктуры музея 21 века: «В свое время визит в музей состоял только из посещения экспозиции. Сегодня же посетители могут участвовать в мероприятиях в стенах музея, ужинать в элегантных кафе и ресторанах, совершать покупки в магазинах с качественным и широким ассортиментом, и даже постигать музейное собрание через Интернет»⁶

Рекомендации: формирование инфраструктурных возможностей комфортного пребывания в музее, разработка единой системы навигационных указателей (интерьерные и экстерьерные) выполненные в едином стилевом решении; единая интегрированная система продажи билетов и заказа

⁶ N.Kotler «Museum marketing and strategy», 2009, p.23.

экскурсионного обслуживания во всех филиалах; выделение оборудованных зон отдыха посетителя (скамейки, столы, лавки) на территории музейного комплекса и за его пределами; открытие на территории музейного комплекса объектов питания и торговли официальной сувенирной продукцией; обеспечение необходимого уровня сервиса в местах общего доступа; предоставление дополнительных услуг (камеры хранения, точки доступа WI-FI), внедрение современной интегрированной системы безопасности. Развитие «музейного городка» в целом.

Ключевая цель: Обеспечение необходимого и достаточного уровня комфорта музейной инфраструктуры при ее посещении, предоставление услуг и музейных сервисов на уровне российских и европейских стандартов. Выработка логистики и навигации для удобства ориентирования посетителей и разделения потоков.

3) Коммуникативные каналы. Легко ли сохранить индивидуальное лицо музея-заповедника? Заметно и узнаваемо ли оно в городе? Как проявляется собственный характер музея-заповедника? Как аудитория получает информацию о проводимых музеем-заповедником мероприятиях? Использование традиционных средств информирования, рекламы и социальных Медиа в «продаже» музея-заповедника.

Европейские и американские исследователи и практики музейного брендинга уже давно вывели аксиому – бренд музея зависит не столько от усилий по его формированию, сколько от его восприятия посетителем. Даже те люди, которые никогда не переступали порог музея, имеют сложившееся представление о том, что их ждет. Во многом оно стереотипно и строится из отзывов и восприятия других людей, рекламы, заметок в газетах и журналах, которые, в свою очередь, содержат оценку автора. Музею в подобных условиях необходимо вырабатывать собственный дискурс или информационную среду. Он должен стать своеобразным «ядром» коммуникационного поля, и говорить на том визуальном языке, который созвучен современному коммуникационному пространству. При этом важным условием является сохранение связи внутреннего содержания музейного продукта и его визуальной репрезентации.

Важным направлением в рамках разработки стратегии должно стать информационное продвижение музея: реклама (наружная, интернет-реклама, продвижение в специализированных изданиях туристической отрасли, участие в выставках туристической индустрии); работа со средствами массовой информации (публикации, интервью, пресс-показы, брифинги, экспертные мнения, конкурсы и премии лучшим материалам); продвижение интернет-сайта музея как основного поставщика информации (поощрение публикации материалов сотрудниками музея, продвижение видеоконтента); присутствие в социальных медиа (создание и продвижение аккаунтов в социальных сетях, онлайн-трансляции лекций и конференций, мобильное приложение); проведение специальных мероприятий и презентаций по продвижению бренда музея (творческие вечера в Ханском дворце, Международный день музеев, Ночь

искусств, практическое участие посетителей в жизнедеятельности музея); система информирования о туристическом продукте музея (колл-центр, информационно-туристский центр, текстовые материалы, распространяемые по почте и для посетителей (буклеты, каталоги, брошюры).

Единый визуальный стиль (брендбук) должен быть перенесен не только на вышеуказанную систему навигации, но и на сувенирную продукцию и музейную атрибутику (афиши выставок, внутреннюю документацию), стать обязательным условием использования коммерческими организациями и предприятиями зарегистрированного товарного знака.

В условиях жесткого воздействия средств массовой информации, транслирующих подчас установки, обусловленные спекулятивными и сиюминутными конъюнктурными мотивами, отличными от подлинной миссии музея, важной задачей последнего является следование традиционной функции, представление культурных ценностей, свойственных конкретной среде, стране на протяжении значительного временного отрезка, трансляция наиболее важных и значимых тезисов, определяющих современное состояние и будущее развитие.

С подобных позиций музей может выступать и в качестве социального адаптера в условиях стремительно меняющегося мира, предлагая аудитории определенные оценки и мнения, основанные на богатом опыте деятельности по хранению, изучению и представлению предметов, связанных с историей человечества. Музей структурирует и передает информацию для различных категорий посетителей, работая на уровне местных жителей, гостей Крыма, приехавших из других регионов Российской Федерации, а также иностранных граждан. При этом для каждого предусмотрены свои формы подачи материала, его характер и стилистика.

Рекомендации: выделение в структуре музея должности пресс-секретаря, в обязанности которого (во взаимодействии со службой маркетинга) будет входить выработка и реализация информационной политики музея нацеленной на его продвижение в коммуникационном пространстве.

Ключевая цель: Повышение лояльности и приверженности аудитории ценностям и миссии музея; формирование пула лидеров мнений, отстаивающих миссию и идеологию музея.

4) Музей-заповедник как большая семья. Как наладить эффективное взаимодействие с локальным сообществом и сформировать гражданскую ответственность перед музеем. Как развивать волонтерские программы и поддерживать фандрайзинг.

В предыдущей главе мы довольно подробно остановились на значении Музея-заповедника в развитии городской среды Бахчисарая и Бахчисарайского района. Принимая за императив этнокультурную и общественно-политическую специфику местного сообщества отметим возможность применения ряда методов локального брендинга, используемых европейскими региональными музейными институциями. В первую очередь речь идет о формировании доброжелательной среды музея для местного сообщества,

повышения лояльности и приверженности местных жителей к миссии Бахчисарайского историко-культурного музея заповедника. Музей-заповедник как драйвер общественного развития.

Развитие музея как центра городской жизни. Внедрение инновационных практик музейного дела, увеличение туристических потоков (групп и одиночных посетителей), развитие соответствующей инфраструктуры, повышение туристической привлекательности музея в целом не должно вступать в противоречие с интересами локального сообщества. Музей должен оставаться и для местных жителей комфортным, культовым местом – привлекательным, интересным, доступным, удобным для повседневного (или частого) посещения, проведения семейного досуга, дружеских встреч и деловых переговоров.

Насыщенный и разнообразный «календарь событий» в музее-заповеднике должен стать доминантой культурной жизни Бахчисарайского района. Бахчисарайскому историко-культурному и археологическому музею-заповеднику в перспективном плане своего развития необходимо «выйти» за границы своей территории и строго музейной деятельности. Интеграция музыкального, театрального, литературного контента в традиционные музейные интерьеры может дать мультипликативный эффект: уникальные впечатления, рождаемые «гением места», неповторимой атмосферой концертной площадки.

Отдельного упоминания в связи с этим заслуживает разработка детских программ, как традиционных форм музейной педагогики, при которых значительное просветительское воздействие оказывают как хранимые в нём культурные ценности, так и инновационные образовательные приемы, которые будут нацелены на привитие навыков самостоятельного обучения (квесты, мастер-классы, игровые формы). С учетом фактического отсутствия в Бахчисарае современных игровых площадок музей-заповедник может стать местом постоянного досуга семей с детьми.

Наиболее популярными являются детские программы, позволяющие не только приобщить юных посетителей к изучению культурных ценностей, освоению нового материала, но и сделать музей-заповедник потенциально привлекательным для семейного посещения.

Музейно-педагогические программы, адаптирующие материал, который создают сотрудники для детской аудитории, позволяют донести необходимую информацию в доступной форме. Тем самым музей-заповедник формирует восприятие со стороны будущих посетителей, жителей региона или страны, потенциально близкую аудиторию, людей понимающих язык музея, способных помочь ему.

Детские программы музея-заповедника могут быть посвящены изучению истории и культуры региона, религиозным и бытовым практикам, проходить в форме экскурсии или мастер-класса, использовать весь комплекс или отдельные площадки, носить традиционный характер или строиться в виде интерактивного занятия с элементами театрализации.

Создание и проведение на базе музея-заповедника столь привлекательной в современных условиях формы взаимодействия с молодежной аудиторией, как

квест, позволит увеличить приток детей, подростков, молодежи, сделает его привлекательным для семейной аудитории.

Для указанных целей необходимо предусмотреть выделение помещения, оснащенного всем необходимым оборудованием для занятия детей и взрослых разных возрастных групп, включая маломобильные категории.

Музей-заповедник комплекс может стать также местом притяжения школьной аудитории. Здесь могут проходить занятия, закрепляющие курсы по таким предметам как «Окружающий мир», «История», «Литература» и пр. Кроме того, существует возможность проведения в стенах и на территории музея-заповедника массовых мероприятий, в которых принимают участие школьники – игры, конкурсы, фестивали, слеты, встречи с ветеранами и известными людьми, военно-патриотические соревнования и пр.

Наличие в составе музея-заповедника комплекса воинских мемориалов открывает возможности проведения военно-патриотической работы: военно-исторических реконструкций, воинских ритуалов, постановок, которые привлекают внимание в первую очередь молодежной аудитории, которая через участие в активных мероприятиях получает возможность ознакомиться и с «консервативной» частью комплекса.

На молодежную аудиторию рассчитаны также концерты, фестивали и иные подобные массовые мероприятия, не выходящие за пределы его сферы деятельности, которые могут проводиться на территории музея-заповедника.

Стоит обратить большее внимание и на электронную коммуникацию, которая позволяет музею-заповеднику включать в сферу своих интересов и влияния аудиторию за пределами конкретного региона. В первую очередь, это касается молодежной аудитории, которая, благодаря развитию технических средств сформировала специфические модели обмена информацией. Создание на базе музея-заповедника соответствующих зон позволит заинтересовать молодых посетителей, в том числе музейным контентом, пространством музейного комплекса.

Необходимо создать также комфортные условия для посетителей-пользователей различных девайсов, начиная с пунктов зарядки аккумуляторов до киосков, позволяющих проводить монтаж и распечатку качественных фото. Неотъемлемой частью музейной среды должна стать возможность использования беспроводной технологии WI-FI, доступа посетителей через портал музея к сети интернет и к новостным ресурсам музея-заповедника. Тем самым существует возможность привлечь внимание посетителей одного из памятников музея-заповедника к другим объектам, рассказать об иных аспектах его деятельности, сообщить актуальные новости, привлечь их в подписчики в социальных группах. Одним словом, сделать их постоянными друзьями музея-заповедника.

Мемориалы Крымской войны, входящие в состав музея-заповедника, наравне с военно-патриотической нагрузкой (проведение воинских ритуалов, реконструкций и смотров), олицетворения образов славы и мужества воинов разных эпох, могут служить площадкой для объединения представителей стран,

находившихся ранее по разные стороны фронта. Переосмысление истории, извлечение достойных уроков из цепи ее событий дают основания на мирное взаимодействие различных национальностей. Музей тем самым становится не только мемориальным местом, но и точкой примирения, прощения, толерантности.

Мемориальная часть музейного комплекса рассчитана также на пробуждение образов прошлого у пожилого поколения. Ретро-мероприятия помогут не только скрасить досуг старшего поколения, но и объединить представителей разных возрастов и поколений, стать площадкой получения новой информации.

Как показывает знакомство с отзывами посетителей музея-заповедника, у последних практически не возникает желания повторно посетить его. Одним из стимулов к возвращению в музей-заповедник может стать выполнение музеем-заповедником рекреационной функции. Масштабы музея-заповедника, наличие значительных зеленых зон, развитие его инфраструктуры, дают возможность создать пространство и атмосферу, в которой посетитель будет чувствовать себя физически и психологически комфортно, отделенным от суеты большого города, повседневных забот и проблем. Музей-заповедник, таким образом, сменив в определенных зонах ритм своей работы, выступает релаксатором для активной части населения, местом уединения, открытия индивидуального, переосмысления, тишины, созерцания.

Оценивая влияние музея-заповедника на Бахчисарай и прилегающие территории, необходимо отметить его незначительную вовлеченность в формирование культурного контента, выполнения своей социальной функции. Одной из задач развития музея-заповедника должно стать его формирование как центра городской жизни. Внедрение инновационных практик музейного дела, увеличение туристических потоков, развитие соответствующей инфраструктуры, повышение туристической привлекательности музея-заповедника в целом не должно вступать в противоречие с интересами локального сообщества.

Насыщенный и разнообразный «календарь событий» в музее-заповеднике при должной подготовке и рекламе, может стать доминантой культурной жизни Бахчисарайского района. Бахчисарайскому историко-культурному и археологическому музею-заповеднику в перспективном плане своего развития необходимо «выйти» за границы своей территории и строго музейной деятельности. Интеграция музыкального, театрального, литературного контента в традиционные музейные интерьеры может дать мультипликативный эффект: уникальные впечатления, рождаемые «гением места», неповторимой атмосферой концертной площадки.

Учитывая значительный научный потенциал музея-заповедника, возможности его фондов, опыт сотрудников необходимо более активно создавать и вводить в практику музейно-педагогические занятия, лекции, «открытые уроки» и квесты, рассчитанные на различные возрастные категории посетителей, которые способствуют повышению интереса к музею-заповеднику. В частности, богатейшая коллекция оружия музея могла бы стать основой для

программ, ориентированных как для взрослой, так и для подростковой аудитории: «Клад пиратов», «От стрелы до ракеты», в которых в интерактивной манере могли бы демонстрироваться образцы оружия, специальные реплики, предназначенные для занятий. Подобные занятия в последние годы вошли в практику ведущих военно-исторических музеев Российской Федерации – Центрального музея Вооруженных сил Российской Федерации, Военно-исторического музея артиллерии, инженерных войск и войск связи.

Кроме того, коллекция оружия может стать основой для разработки мультимедийного проекта, виртуальных выставок, демонстрируя пользователям глобальной сети во всем мире богатство фондов музея, привлекая новых посетителей, партнеров, друзей.

То же можно сказать об использовании богатой нумизматической коллекции музея-заповедника, вокруг которой можно создать актуальные программы, изготовить реплики, которые могут быть использованы не только в процессе работы с посетителями, но и стать востребованными сувенирами, которые реализуются в музейном магазине.

Реализация указанных программ позволит музею-заповеднику играть ключевую роль в повышении образовательного уровня населения, предоставить возможность для развития творческой социально ответственной личности и тем самым внести значительный вклад в развитие человеческого потенциала как жителей Крыма, так и Российской Федерации в целом.

Рекомендации: необходимо выработать грамотную политику в системе отношений музей-заповедник – местное сообщество, необходима интересная и коммерчески привлекательная повестка культурных событий в музее и за его стенами, но под музейной эгидой.

Ключевая цель: повышение культурного уровня населения, формирование позитивной насыщенной событиями повестки дня культурной жизни Бахчисарая и Бахчисарайского района; внедрение новых форм гражданского соучастия в развитии музея.

5.Кадровые и административные инновации. Оптимизация и выбор наиболее эффективной финансово-экономической модели администрирования учреждения в целях снижения издержек и затрат, повышения KPI сотрудников. Кто он музейщик 21 века?

Условия современной конкурентной рыночной борьбы за потребителя культурных благ требуют оптимизации существующих ресурсов и включения дополнительных внутренних резервов организации в целях повышения эффективности ее деятельности. При этом, музеи в меньшей степени конкурируют между собой, но в большей – с другими учреждениями культуры (кино и театры, концертные площадки) и досуга (кафе, парки отдыха), а также коммерческими игроками (торговые центры, центры развлечений), предлагающими свою повестку выходного дня.

Определяющую роль в этих процессах играют кадры, которые, как известно, «решают всё».

Современному музею необходимы высококвалифицированные кадры разных направлений. Это и управленцы, реставраторы, хранители, экскурсоводы, техники, педагоги, представители творческих профессий.

В современной зарубежной теории менеджмента выделяют две модели кадровой работы, основы которой применимы и к музею: американская и европейская. Для первой модели характерно иметь крупный штат профессиональных менеджеров. Организации с европейской моделью управления в большинстве случаев делают ставку на одного приглашенного менеджера, который работает с командой специалистов.

Российский музей, который, как мы выше заметили, находится в ситуации поиска возможностей для повышения своей рентабельности, вынужден выбирать некую среднюю модель. Это модель выражается в повышении квалификации и продуктивности труда существующего персонала, точечное включение в штат новых отраслевых специалистов, а возможности для роста организации, если они и существуют, кроются в аутсорсинге и волонтерском участии. Действительно, значительным подспорьем в деятельности музея могут быть волонтеры (старшеклассники, студенты, активная взрослая часть населения), чья гражданская активность и высокая лояльность к музейной институции, в конечном счете, обеспечивают важное конкурентное преимущество музея – подвижность и гибкость его структуры.

В целях привлечения волонтеров к работе музею-заповеднику необходимо выработать внятную программу лояльности по отношению к ним, систему материального и нематериального поощрения, получения особого статуса, дополнительных бонусов для их семей при посещении музея и эксклюзивного участия в мероприятиях музея. Очевидно, что участие волонтеров в жизнедеятельности музея-заповедника должно быть поддержано органами занятости населения и частично софинсироваться из бюджета.

В отношении существующего кадрового состава музея-заповедника (административно-управленческих подразделения, научные специалисты) необходимо выработать организационно-штатную модель, с одной стороны – экономически эффективную, а с другой – стимулирующую активность и продуктивность персонала. Достичь этого без дополнительных инвестиций в фонд оплаты труда возможно перераспределяя нагрузку и функциональные обязанности между сотрудниками для поощрения лучших. Критериями оценки вклада каждого из сотрудников должно стать внедрение ключевых показателей эффективности (KPI). Цель внедрения подобной системы - сделать так, чтобы действия сотрудников музея-заповедника не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений, а обеспечивали бы поступательное и согласованное движение к цели, определенное руководителем. Таким образом, каждый из сотрудников вносит свой вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение, а не обезличенные, хотя и «персональные» надбавки.

Параллельным процессом кадровой практики должно стать внедрение системы повышения квалификации и ключевых компетенций специалиста, в

особенности это справедливо в отношении научных кадров, чья деятельность напрямую касается сущностного предназначения музея: сохранения, учета, описания, экспонирования предметов и объектов культурного наследия.

Наряду с традиционными и широко применяемыми практиками повышения квалификации музейных работников в «опорных» профильных учреждениях высшего и дополнительного профессионального образования, организованными в рамках государственного заказа, также возможным и полезным представляется приобретение практических навыков и обмен практическим опытом в реализации успешных стартапов в сфере культуры (best practice examples) в России (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург) и Европе. Современные коммуникационные технологии позволяют это делать, не прибегая к значительным командировочным расходам. Вместе с тем, живое общение и практическое участие специалистов в деятельности организации донора представляется весьма ценным.

Подводя итог вышесказанному, можно заметить, что складывается некое триединство начал: с одной стороны – конкурентная заработная плата и статус; с другой – высокая требовательность и премирование по достижению целей; в третьих – предоставление возможности повышения своего уровня образования и приобретение дополнительных навыков. На наш взгляд это должно стать действенным инструментом повышения мотивации и лояльности учреждению.

Рекомендации: проведение кадрового, финансового и организационного аудита. Выработка мер стимулирования сотрудников к повышению квалификации и уровня образования, а также научной деятельности.

Ключевая цель: Определение дополнительных точек роста в организации, формирование гибкой и эффективной структуры управления.

Нами выделено пять маркетинговых направлений в развития музейного бренда. Однако, уже упоминавшийся в связи с музейным маркетингом Нил Котлер выделяет в качестве самостоятельного направления повышения рентабельности и узнаваемости музейного продукта также и взаимодействие с государственными институтами. Однако в связи с тем, что англо-саксонская политическая традиция во многом отличается от отечественной, для которой характерно огромное государственное участие в жизнедеятельности музея, позволим себе вынести это обстоятельство в отдельный практический параграф в попытке предложить модель сотрудничества.

Предпринимая попытку структурировать процесс брендинга музея, задавая общепринятые рамки его границ, не забудем также и о необходимости качественного и количественного исследования проблематики, возможно, проведения SWOT и PEST анализа, экспертных интервью, что позволит в практической деятельности наиболее точно определить исходные координаты в построении бренда музея-заповедника.

Второй контур музейной матрицы Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника обозначен нами как социальное предназначение или социальная роль.

Сложившийся социально-экономический уклад муниципальных образований город Бахчисарай и Бахчисарайский район, в границах которых размещается музей-заповедник, его отделы и объекты, оставил за последним статус крупнейшего по сути – «градообразующего» предприятия. На налоговые отчисления самого музея-заповедника, коммерческих предприятий и организаций, осуществляющих деятельность в сопутствующих областях – торговли, питания, туристических услуг, формируется доходная часть бюджета обоих муниципальных образований.

Явление, в современных экономических реалиях, встречающееся не часто – музейзаповедник выступает драйвером общественного развития.

Это неожиданно, поскольку более привычно рассуждать о культуре, прежде всего как о силе способной просвещать, воспитывать, воодушевлять людей; все, что, конечно же, в полной мере соответствует действительности. Но опыт многих стран убедительно показывает, что культура, кроме всего прочего, может выступать ресурсом экономического роста, стабильным от колебания рыночных цен на энергоносители и волатильности курсов валют.

В непростые кризисные годы, требующие от нас политики твердых шагов, на это имеет смысл обратить пристальное внимание. Красноречив пример Италии, в экономике которой культура/туризм, давно и на равных, конкурируют с промышленным сектором, давая ежегодный прирост более чем в 7%. При этом безработица в данном секторе – одна из самых низких.

Восхищает способность практичных скандинавов к трансформации своего привычного индустриального пространства в культурное. С упоением они превращают фабрики в лофт-проекты, электростанции – в музеи, трамвайные и железнодорожные депо – в арт-пространства, а закрытые шахты – в инновационные и креативные площадки.

Получается такой своеобразный вид управления недвижимостью – культурный девелопмент. И этот подход оказался вполне оправдан: на смену тяжеловесной, энерго – и инвестиционнoемкой экономики приходит экономика малых ядер – подвижная, инновационная и безумно, творчески креативная. И все это в ситуации ограниченных ресурсов культурного наследия.

Всем нам, к сожалению, глядя на эти примеры, становится совершенно очевидно, что мы используем наше уникальное культурно-историческое наследие и извлекаем выгоды из туризма значительно меньше, чем страны, уступающие нам и по размеру, и по числу памятников, да и по духу истории.

Специалисты найдут тому целый ряд объяснений: неразвитость всей инфраструктуры, незначительное присутствие культуры в информационном и общественном пространстве, устаревшие подходы в самом менеджменте, плохое или вовсе руинированное состояние самих памятников.

Но там, где местные власти совместно с бизнесом, с федеральным центром начинают изменять ситуацию, там туризм становится одним из наиболее действенных механизмов развития региона.

Туризм капитализирует культуру, выступает ее маршрутизатором. Туризм – это фабрика просвещения, где культура – и гид, и экспозиция. Но и туризм, сам

по себе, на ровном месте не возникнет (Если, конечно, речь не идет о лечебно-профилактическом и курортном его виде).

Необходимо, чтобы каждый из тех, кто ответственен за принятие решения, это осознал. Когда приходит понимание, всё меняется. Памятники начинают реставрировать, появляются гостиницы, соответствующая инфраструктура, даже в довольно скромных условиях. Потому что, на этом можно зарабатывать.

В ситуации ограниченности ресурсов Республики Крым и упомянутых муниципальных образований, в особенности, стоит упомянуть опыт Ивановской области. Исключительно дотационный регион, но при этом – сформировалось уникальное явление: «Плес – русская Ницца». Это событие уже многие годы разгоняет маховик всех общественных процессов в регионе, это их бренд. И теперь уже мало кто назовет его исключительно «депрессивным субъектом Федерации».

Главная задача в данной сфере – это, конечно, верный выбор стратегических направлений развития культурного туризма.

Что нас отличает от других? В чем наше конкурентное преимущество?

Ответ на этот вопрос очевиден – Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник – ярчайшее геокультурное событие Крыма, его этнокультурная столица, памятник диалога цивилизаций, перекресток Восток-Запад.

2.3. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник в системе формирования российской идентичности Республики Крым

Третьим контуром исследуемой нами матрицы музея-заповедника является его миссия. В чем высокое предназначение его деятельности?

Вхождение в состав Российской Федерации Республики Крым и города Севастополя и последовавший вслед за этим историческим событием переходный период интеграции двух новых субъектов в экономическую, финансовую и правовую системы Российской Федерации в целом завершен.

Вместе с тем правовые и институциональные преобразования в Крыму продолжаются, они требуют от участников бюджетного процесса всех уровней установления основополагающих принципов и подходов к формированию политики в сфере социального развития, здравоохранения, образования и, конечно же, культуры.

Недавно утвержденная Правительством Российской Федерации Стратегия государственной культурной политики возвела культуру в ранг национального приоритета и основания национальной безопасности, признала «важнейшим фактором роста качества жизни, гармонизации общественных отношений, гарантом сохранения единого культурного пространства и территориальной целостности».

Возьмем на себя смелость в связи с этим заметить, что именно музей как институт культурной политики играет ведущую роль в ее отправлении, не только формируя каналы доступа к культурным благам и наследию, но в то же время, становясь проводником стандартов более высокого качества жизни, удовлетворяющих духовным потребностям общества.

Обобщение и широкое внедрение лучших музейных практик, трансфер знаний и нестандартных решений в области музейного дела, внедрение новых инструментов управления и организации деятельности способны стать фактором, в конечном счете, влияющим на рост благосостояния учреждения, позволяющим разнообразить источники финансирования и технологии партнерства.

Внедряя инновационные решения, музеи воздействуют на развитие позитивного имиджа территории, способствуют формированию узнаваемых образов и символов, привлекающих туристов и бизнес-сообщество. Музеи на современном этапе должны не просто стать визитной карточкой, но и активно включиться в разработку программ территориального планирования и развития, позиционирования и продвижения региона, конструирования его образа будущего.

В контексте формирования новой культурной реальности Крыма, а именно это, на наш взгляд, на ближайшие годы станет вектором приложения вышеуказанной Стратегии, Бахчисарайский историко-культурный музей-заповедник должен стать центром качественных изменений социокультурного

пространства на российском полуострове, по сути, сформировать новую гражданскую идентичность, стать зеркалом изменений и даже реформ.

Глобальная миссия музея-заповедника должна заключаться в следующем. Музей-заповедник должен стать одним из центров общероссийской идентичности. Как показывает анализ отзывов посетителей, тема крымских татар, ханства и ислама является доминирующей при проведении экскурсий. Рефреном проходит тезис о том, что музей в основном воплощает историю татар, мусульманства. При определенных положительных аспектах, данный подход является односторонним и ограничивает исторические и культурные рамки музейного комплекса, снижая его привлекательность и предназначение. Необходимо отойти от повторения прошлых ошибок, когда политика «коренизации», которая проводилась в Крыму и выражалась в поддержке одного этноса, носила крайне противоречивый характер. Вследствие этого поставленная цель не была достигнута, но подобные действия еще более обострили этносоциальные и религиозные противоречия на полуострове.

В условиях стабилизации обстановки в Крыму, вследствие вхождения его в состав Российской Федерации, тема российского компонента в исторической ретроспективе может быть центральной и перспективной, формирующей дальнейший вектор развития региона, его успешной инклюзии в составе России.

Взаимоотношения России и Крыма имеют богатую историю. Геополитически полуостров всегда находился в сфере внимания Русского государства, учитывая значение Черного моря. Наравне с военной компонентой в истории Русского государства и Крымского ханства существовали также взаимовыгодные отношения, основанные на сотрудничестве при решении общих задач. Начало их было ознаменовано обменом в 1462 году грамотами между великим князем Иваном III Васильевичем и крымским ханом Хаджи Гиреем, положившее начало совместным действиям против общих врагов. В 1474 году Никита Беклемишев от имени великого князя заключил с ханством союзный договор, который предусматривал взаимодействие двух сторон в значительной временной перспективе. Русское государство, заинтересованное в мирных отношениях с Крымом, старалось придерживаться политики добрососедства, диалога с ханством. Находясь на периферии Русского государства Крымское ханство, несмотря на совершаемые набеги на территорию северного соседа, выполняло важную оборонительную функцию.

На протяжении нескольких веков, складывалась система партнерских отношений между царской - императорской властью и Крымом, при которой центральный административный аппарат России, заинтересованный в стабильном развитии региона во всех его сферах, транслировал полномочия и выделял необходимые ресурсы для эффективной деятельности конструктивных представителей крымского общества. Это привело к складыванию единого кода, взаимовлиянию народов, культур и традиций.

Российский период в истории Крыма и Бахчисарая, исключая отдельные временные отрезки, связанные с негативным внешним влиянием, является временем мира и стабильного развития. Это в первую очередь относится к

периоду XIX – начала XX веков и во многом воспроизводит реалии современного момента. Самые знаковые и значимые проекты на территории Крыма были реализованы в значительной степени в период российской истории XVIII – XX веков. Сегодня история продолжается.

В коллекции музея есть целый ряд уникальных предметов, относящихся ко времени Екатерины II, присоединения Крыма к Российской империи. Необходимо развивать изучение и подачу для посетителей данной темы.

Существующие экскурсионные маршруты, детские программы и квесты ориентированы во многом на изучение истории и повседневности крымских татар, что объясняется объективными причинами, традиционным представлением наличного материала. Вместе с тем, необходимо находить и новые подходы, формы для подачи музейного продукта, чтобы с одной стороны, привлечь новые группы посетителей, с другой, транслировать свои взгляды для аудитории, формируя восприимчивую среду.

В силу исторической и политической конъюнктуры, имперский период, влияние российской государственности на развитие Крыма было сведено к отдельным упоминаниям, и было крайне фрагментарно и односложно представлено в экспозиции музея. Сегодня политику Российской империи второй половины XVIII века, преподносившуюся часто как завоевательную, следует интерпретировать в рамках политики построения сильного централизованного государства, вовлекавшего в зону своего влияния геополитически близкие территории, имеющие общие исторические, культурные, религиозные и этнические корни последующего формирования национальной культуры.

Крым и Бахчисарай, в их современном виде, формировались именно в период российской истории, на фоне индустриализации и сопровождавшим ее культурным подъемом, ростом национальной идентичности. При этом подъем национального самосознания был следствием государственной политики, не ограничения, но развития автономии, уважительного отношения к истории и традициям всех народов, проживавших на данной территории.

Вместе с тем, и для России обретение Крыма являлось, как в XVIII, так и XXI веке, важным событием государственного строительства, так как оформлялось единое географическое, экономическое и культурное пространство страны.

Коллекция и экспозиция музея-заповедника демонстрирует основные вехи истории Крыма, во многом схожие с процессами, происходившими в России: интеграционные, межэтнические и межкультурные процессы, в ходе которых не потерялся ни один этнос, сохранив свою идентичность до сегодняшнего дня.

Все основательнее встраиваясь в процесс социально-экономического развития территорий, музеи Крыма не теряют главное свое предназначение – сохранение, приумножение многообразия этнокультурного, духовного, природного потенциала.

Вместе с вышеуказанной сущностью музей-заповедник играет ключевую роль в повышении образовательного уровня населения, предоставляет

возможности для развития творческой социально ответственной личности и тем самым вносит значительный вклад в развитие человеческого потенциала в целом.

За годы своего существования музеи сформировали уникальные коллекции, бесценный музейный фонд и накопили интереснейший опыт сохранения и популяризации этнокультурного и природного наследия. Дальнейшее сохранение и рациональное использование культурного наследия в изменившихся геополитических координатах является важнейшим фактором обеспечения преемственности, стабильного и бесконфликтного развития многонационального крымского сообщества.

Таким образом, музей-заповедник выступает своего рода пространством коммуникации среди представителей различных социальных, культурных, этнических и религиозных групп общества. Предоставляя возможности для конструктивного диалога и выражения различных позиций, музей превращается в существенный фактор развития толерантности в обществе. Музей способен оказать значительное влияние на решение проблемы формирования местной и региональной идентичности.

Глава 3. Стратегические цели

3.1. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как этнокультурная столица российского Крыма

Обеспечивая российскую идентичность в Крыму, Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник в то же время служит местом соединения разных этносов, в той или иной мере связанных с полуостровом. Бахчисарай – перекресток культур, восточной и западной традиции. Музей-заповедник обеспечивает возможность встречи и конструктивного длительного диалога между представителями разных народов и культур.

В музееведении утвердилась точка зрения на то, что музей XXI века в процессе своей модернизации должен вернуть себе важные социальные функции, которые были характерны для его деятельности ранее: осуществление трансляции этнических традиций и формирование при помощи специфических музейных средств высокой этнической самооценки у представителей различных народов страны⁷.

За время своего существования музей-заповедник накопил значительный опыт работы по изучению истории и культуры народов, населяющих Крым. Это нашло свое отражение в научно-исследовательской и экспозиционно-выставочной работе. Теперь необходимо переходить от вопросов изучения и теории, к практике и реализации богатого потенциала музея в комплексе программ, направленных на становление его как этнокультурной столицы российского Крыма.

Анализ научно-исследовательских работ, выполненных и выполняемых сотрудниками музея за последние годы, показывает преобладание исследований в области истории и этнографии крымских татар и в меньшей степени караимов. Вместе с тем, отсутствуют работы по истории региона в период вхождения Крыма в состав Российской империи, не освещены исторические аспекты Великой Отечественной войны, взаимодействия народов на всем протяжении истории Крыма. Ряд выставочных проектов музея-заповедника в последние годы были посвящены данным темам, однако необходимо комплексное изучение вышеназванных вопросов, большая глубина, в том числе, с привлечением разнообразной источниковой базы, для исправления указанного дисбаланса.

Музей-заповедник расположен в многонациональном регионе, в силу этого именно на музей-заповедник, обладающий необходимыми культурологические и просветительскими ресурсами, аккумулирующем исторические традиции взаимодействия, возлагается функция посредника, миротворца, который способствует формированию дружественной и

⁷ Кузьмина Е.Е. Роль музея в решении этнических проблем (анализ исторического опыта) / Музей и этнология. М., 1997. С. 31.

комфортной среды добрососедства на территории Крыма, развитию диалога всех народов и культур.

Бахчисарайскому историко-культурному и археологическому музею-заповеднику необходимо включаться в крупные общероссийские программы, ориентированные на реализацию государственной национальной политики и региональных стратегий этнокультурного развития.

Одной из важных в этом ряду необходимо назвать федеральную целевую программу «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России (2014-2020 годы)», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 августа 2013 года N 718⁸.

В то же время, необходимо наращивать собственный потенциал, основанный на богатом опыте, традициях. Музей способен стать институтом воспитания интернационализма, толерантности и национальной гражданской российской идентичности.

Целесообразным представляется в связи с этим учреждение в составе Музея специализированного просветительского центра (фонда), который проводил бы исследования и практические мероприятия в сфере установления и поддержания межкультурного диалога.

Одной из форм развития в данном направлении могут стать этнографические фестивали («Бахчисарай», «Этнокультурная столица Крыма»), которые могли бы демонстрировать своеобразие каждой нации, в то же время, рассказывать о многообразии всех народов, проживающих в Крыму. Кроме того, каждая народность могла бы установить либо активизировать связи с подобными объединениями в других регионах России, что сделало бы Бахчисарай уже местом иного, более широкого этнокультурного масштаба и деятельности. Фестивали могут быть различными по своему содержанию: музыкальными, историческими, творческими, детскими, экологическими и др. Проведение подобных фестивалей позволит не только привлечь внимание к традиционной культуре народов Крыма, провести параллели и установить взаимодействие с представителями других народов, но и привить определенный эстетический вкус слушателям, воспитывая у них восприятие собственной культуры, уважительное отношение к иной.

Интересным для коллектива музея-заповедника и публики, значимым для его последующего развития, могло бы стать создание этнографического парка-музея, в границах которого могли бы быть представлены различные регионы и народы Крыма во всем его культурном и историческом разнообразии и особенностях уклада жизни. Одним из примеров в этой области является самый большой этнографический парк-музей на территории Российской Федерации «Этномир», расположенный в Подмосковье⁹. При большей продуманности и не столь подавляющей коммерциализации, данный проект в масштабах Крыма имеет значительные перспективы со всех точек зрения.

⁸ <http://docs.cntd.ru/document/499040473>

⁹ <http://ethnomir.ru/etno/>

Другим инструментом формирования лояльной этнокультурной атмосферы на территории полуострова могла бы стать разработка образовательных программ для различных возрастных аудиторий (детские сады, школы, средние и высшие учебные заведения и пр.). В этой работе должны принимать участие специалисты профильных министерств и ведомств Республики Крым, при содействии сотрудников музея, на площадке которого могли бы проходить практические музейно-педагогические занятия, мастер-классы, семинары и пр. Тем самым достигается цель – формирование добрососедского и уважительного отношения ко всем народам, живущим на территории Крыма, признается их равное право на проживание, свободу передвижения и деятельность в данном регионе.

Кроме того, музей-заповедник получает возможность привлечения дополнительного бюджетного финансирования на указанную деятельность, как от профильного министерства, так и по линии Министерства образования, науки и молодежи, Министерства внутренней политики, информации и связи, Министерства курортов и туризма, Государственного комитета по делам межнациональных отношений и депортированных граждан республиканского правительства.

Если этнографические фестивали являются протяженными по времени и могут проводиться не чаще одного раза в год, то есть и иные формы этнографического представления, позволяющие формировать более насыщенный различными мероприятиями календарь культурных событий Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника и региона в целом. На базе музея-заповедника, его различных площадок, могут проводиться этнографические праздники, посвященные тому или иному знаковому событию в культуре народов, проживающих на территории Крыма. Это может быть как однодневное представление, так и целый комплекс мероприятий, включающий в себя выступление фольклорных ассамблей, проведение мастер-классов, организацию ремесленных мастерских, привлечение членов клубов исторической реконструкции и пр. Таким образом, музей-заповедник становится местом притяжения – площадкой взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных властей, различных государственных и общественных организаций, бизнес-структур, которые заинтересованы в общественно-делового климата.

В качестве одной из возможностей привлечь внимание ко всему разнообразию народов, живущих в Крыму, можно назвать введение годов, посвященных тому или иному народу, народности. Специалистам музея вместе с представителями властных органов необходимо разработать график мероприятий, которые могут быть проведены в конкретном году, как на территории Крыма, так и в прилегающих регионах Российской Федерации, его крупных субъектах.

В плане событий музея-заповедника необходимо выделить дату, которая могла бы стать временем проведения общероссийской этнокультурной конференции, в рамках которой будут развернуты площадки, дискуссионные

клубы, семинары, мастер-классы, в рамках которых будут обсуждаться актуальные вопросы межкультурного и межнационального взаимодействия, в масштабах Российской Федерации с перспективой обсуждения вопросов широкого гуманитарного профиля.

Вышеуказанные мероприятия и проекты имеют своей целью практическую реализацию государственной национальной политики Российской Федерации в Республике Крым и городе Севастополь. Таким образом, разумно предполагать включение указанных и иных проектов в действующие «адресные» федеральные и региональные государственные программы. И в первую очередь ресурсами федеральной целевой программы «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России», реализуемой Федеральным агентством по делам национальностей.

Значительный потенциал в этой сфере музейного просвещения заложен также в реализации проектов межнационального общения и государственной идентичности среди молодежи, в виде форумов, образовательных лагерей, дискуссионных площадок под эгидой Федерального агентства по делам молодежи.

Тематикой мероприятий в их практическом приложении могли бы стать вопросы этноконфессиональной и общегражданской идентичности крымско-татарской молодежи Крыма их патриотической ориентированности.

Необходимо также включать музейные предметы (их изображения) в социально-культурную среду. Стоит выделить знаковые предметы из богатой коллекции музея, которые имеют ассоциации с тем или иным народом, и использовать предмет в качестве логотипа для сопровождения различных печатных материалов, этнографических данных, коммерческой продукции и пр.

Важным направлением деятельности Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника, как этнокультурного центра Крыма, должно стать сотрудничество со средствами массовой информации различных видов и уровней. Необходимо сформировать основные блоки вопросов, которые музей-заповедник может раскрыть для различных форматов, а также вступить в диалог с различными каналами и студиями. Наиболее важными являются среди радиоканалов федерального вещания «Маяк», «Вести ФМ», «Радио России», в программе последнего есть такие передачи, как «Народы России», «Музейная карта России», «Культурный багаж» («Хроники культурной жизни регионов» и «Живой источник», рассказывающие о фольклоре и народном творчестве), «Диалоги о культуре» и др. Среди телевизионных каналов необходимо отметить взаимодействие с каналом «Культура» и передачу «Письма из провинции» (производство в Санкт-Петербурге); каналами «Россия 1», «Россия 2» и «Россия 24», новостными студиями и производством документального кино, а также публицистических программ о жизни российских регионов; каналом «Моя планета», «Russian Travel Guide» и пр.

Наиболее динамичными и востребованными со стороны активной аудитории являются электронные средства массовой информации, различные порталы, а также сообщества в социальных сетях, в которых музей должен

занять свое место, проводника актуальной информации, способствующего диалогу.

Кроме формирования актуального контента для сторонних институций, музей-заповедник должен представлять информацию как в уже сформированных средствах (сайт, аккаунты музея в социальных сетях, делая информацию более доступной), так и находить партнеров в осуществлении данных мероприятий среди государственных и общественных организаций Крыма и других регионов Российской Федерации.

Необходимо работать с печатными средствами массовой информации, в том числе, газетами, которые издают различные национальные общины, публикуя информацию исторического и культурологического характера, а также уделяя внимание актуальным мероприятиям, которые проводятся в музее – планы и анонсы, отчеты, приглашения на экскурсии, занятия, программы и пр.

Наравне с активной работой на внешнем контуре, использованию современных инструментов деятельности, музеем-заповеднику необходимо осуществить анализ действующей экспозиции, оценив, насколько она соответствует концепции развития Бахчисарая как этнической столицы Крыма, отражают ли разделы и выставки историю, культуру и традиции всех народов, проживавших на данной территории.

В рамках взаимодействия с аудиторией музеем-заповеднику необходимо также провести анкетирование посетителей, чтобы узнать их взгляды на этнические процессы, происходящие в крымском обществе, очертить круг злободневных вопросов, услышать предложения по их решению, определить роль музея в этой работе и пр.

В то же самое время, позиция музея-заповедника должна быть очень взвешенной и ответственной, предельно корректной и выверенной, чтобы не произошло обострения межнациональных и межкультурных дискуссий¹⁰. Данный тезис относится как к общей политике музея, так и деятельности поведения отдельных сотрудников, в первую очередь, гидов.

Одним из важных результатов работы музея-заповедника в указанном направлении должно стать противодействие этнополитическому и религиозно-политическому экстремизму, снижение уровня конфликтности в межнациональных и этноконфессиональных отношениях в Крыму.

В то же самое время, осуществляя комплекс этнографических мероприятий, в центре которых культурные особенности того или иного народа, музей должен проводить мероприятия, которые посвящены общероссийским праздникам, осуществляя тем самым функцию проводника российской культуры, знакомя местное население с ее лучшими образцами, формируя интерес и устойчивый спрос на создаваемый в Российской Федерации культурный продукт.

¹⁰ Гнедовский М.Б. Внутренний образ культуры и его экспозиционное выражение (роль музеев в многонациональных регионах России) / Музей и этнология. М., 1997. С. 82.

3.2. «Гений места». Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как ключевая туристская дестинация Крымского полуострова

Привлекательность для туристов той или иной дестинации определяется целым рядом факторов. В главе II приводились сведения о посещаемости музея-заповедника. Как было отмечено, в значительной степени это отдыхающие из курортных городов, соседствующих с Бахчисараем, организованные группы, значительную часть из которых составляют дети.

В 2016 году организованное экскурсионное обслуживание в составе туристических групп и индивидуально получили порядка 306 000 человек из большинства городов Крыма, а также Севастополя, городов Краснодарского края (Анапа, Геленджик, Краснодар и Новороссийск). Для посетителей музея-заповедника было проведено более 10 тысяч экскурсий.

Судя по отзывам, представленным на различных туристических сайтах, повторное посещение не входит в планы тех, кто побывал в музее. На то есть немало причин: неупорядоченность экскурсионной деятельности, экспозиционных маршрутов, отсутствие комфортной инфраструктуры, агрессивное влияние внешних агентов и прочее.

Это должно стать поводом для мониторинга всех аспектов деятельности музея, и принятия мер для исправления существующих проблем, так как в Крыму существуют другие музейные комплексы, которые привлекают туристов. Вместе с тем, Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник обладает несомненными достоинствами, которые позволяют удерживать внимание посетителей, являясь единственным в своем сегменте.

Бахчисарай – место сохранения и представления богатой истории и культуры, визуализация накопленного, память о богатой истории многих народов и поколений жителей Крыма. Именно это, наряду с активной и креативной позицией региональных властей, позволит Бахчисарайскому историко-культурному и археологическому музею-заповеднику стать ключевой туристской дестинацией Крыма.

Главной характеристикой туристской дестинации является то, что она представляет собой комплексное пространство, включающее в себя достаточное количество средств размещения и туристских достопримечательностей, развитую туристскую инфраструктуру, а также туристскую общественность, способное обеспечить необходимую занятость населения в сфере туризма и необходимые транспортные связи внутри дестинации¹¹.

Музей-заповедник при поддержке муниципальных, региональных и федеральных властей должен создать условия, которые соответствовали бы туристской дестинации. В первую очередь, это создание комфортной среды для посетителей. В приложении 1 приведены основные негативные отзывы

¹¹ Боголюбов В.С., Орловская В.П. Экономика туризма. http://tourlib.net/books_tourism/bogolubov4.htm

посетителей музея за 2014 – 2016 гг. Как видно, большая часть претензий относится к логистике экспозиции, а также вопросам взаимодействия музея-заповедника с прилегающей коммерческой инфраструктурой.

На территории музея и прилегающей к нему территории должны быть созданы условия для комфортного пребывания посетителя, охватывающие всю цепочку – от его прибытия до выезда.

Вследствие этого для успешного существования музея-заповедника как важной туристской дестинации Крыма необходимы следующие условия:

1. Четкая и разнообразная информация о музее-заповеднике на территории Республики Крым:

- анонсы и реклама в средствах массовой информации республиканского и районного уровня, включая электронные СМИ, развлекательные порталы и пр.;

- анонсы и реклама на различных информационных носителях на территории республики и Бахчисарайского района;

- флаеры, буклеты, листовки с анонсами и рекламой музея-заповедника для распространения на различных крупных мероприятиях, в учреждениях и организациях, транспортных терминалах и коммуникациях;

- информационные стенды и раздаточная продукция в курортной зоне, местах отдыха, информационных пунктах, туристических агентствах и пр.;

- создание и распространение разнообразного контента, который включал бы в себя информацию традиционного свойства, так и сжатые материалы (в первую очередь, для публикации в социальных сетях и на информационных порталах), которые привлекали внимание потенциальных посетителей, не только возможностями экспозиционного пространства, но и вовлекали в мероприятия, которые музей-заповедник проводит в самых разных сферах своей деятельности.

2. Развитая транспортная система, включающая в себя:

- дороги с нормативным покрытием

- возможность подъезда и маневра для легкового транспорта, автобусов;

- ориентацию маршрутов общественного транспорта на музейные объекты;

- парковку для разных видов транспорта, а также социальных категорий.

3. Удобства для приема и размещения посетителей:

- единообразная стилистика в оформлении всех навигационных материалов на территории комплекса и на подъездах к нему (указатели проезда, указатели прохода к основным объектам, зонам сервиса, вспомогательным службам и помещениям, названия конкретного объекта и пр.);

- четкая информация об оказываемых услугах, их стоимости и месте проведения;

- удобные пространства для входной зоны, кассы, гардероба, туалета и пр.;

- зоны питания, как в помещении, так и вне его пределов;

- информационные табло, которые наглядно показывают расположение всех объектов музея;

- единообразные билеты, на которых размещена информация обо всех объектах музея.

4. Зоны развлечения и дополнительного обслуживания:

- рекреационные пространства, оборудованные мультимедийными средствами, которые способны демонстрировать фильмы о музее-заповеднике и его «музейном продукте», программы, которые связаны с экспозицией и коллекцией музея-заповедника, а также его деятельностью;

- баннеры, на которых размещена информация о проводимых мероприятиях на территории музея-заповедника;

- манекены, ростовые фигуры и специальные профили с логотипами музея-заповедника и контактной информацией, которые посетители могут использовать для фотографирования в разных ракурсах;

- дополненная реальность, благодаря которой владельцы мобильных устройств и соответствующих приложений смогут иначе посмотреть на экспозицию музея-заповедника и его коллекцию;

- создание собственного приложения, которое позволит систематизировать и упростить весь процесс посещения музея от приобретения входных билетов до выстраивания экскурсионного маршрута, видео- и аудиогиды;

- реплики музейных предметов, которые могут быть доступны на экспозиции, а также представлены для приобретения;

- аниматоры и музейные педагоги;

- наличие аудиогидов, как традиционных, хранящихся в музее-заповеднике, так и разработанных для различных мобильных устройств;

- наличие QR-кодов, которые позволяют получать более подробную информацию о предмете, экспозиции, мероприятии на территории того или иного комплекса;

- наличие доступа к беспроводной системе вай-фай с выходом на главную страницу музея-заповедника;

- хорошо оборудованные зоны торговли музейной продукцией, а также коммерческой торговли по профилю музея-заповедника.

5. Кадровый вопрос:

- штат сотрудников музея-заповедника на всех площадках, способных проводить экскурсии на различных языках и компетентных в вопросах истории, культуры и этнологии, а также сотрудников, которые занимаются научно-исследовательской работой и генерированием актуального контента для экспозиционно-выставочной деятельности;

- круг лиц, из которых возможно рекрутировать квалифицированных гидов на период сезонного повышения посещаемости музея-заповедника;

- волонтеры, которые привлекаются всесезонно как для повседневной деятельности музея-заповедника, так и во время проведения массовых мероприятий. Формирование круга лояльных музею-заповеднику лиц, а также создание кадрового потенциала для его работы;

- формирование клуба друзей музея-заповедника, научного и научно-просветительского обществ на его основе, которые обеспечат глубину работы музея с общественными и частными структурами.

Таким образом, будет происходить формирование туристско-рекреационного кластера на базе музея-заповедника, который будет включать в

себя различные элементы, связанные с обслуживанием туристов, и чьи ресурсы позволят обеспечить потребности туристских потоков.

В первую очередь, дестинация должна быть привлекательна, как для инвесторов, так и для потребителя туристических услуг, и определяться комплексом важнейших факторов, касающихся свойств данной территории¹².

В создании туристской дестинации возможно участие нескольких муниципалитетов, и подобное взаимодействие будет более эффективным, обеспечив развитие обширных территорий. Одним из позитивных примеров подобного межмуниципального взаимодействия может служить туристско-рекреационный кластер «Серебряное ожерелье России» в Вологодской области.

Опыт Правительства Вологодской области в продвижении кластера, включения в софинансирование из средств федерального бюджета в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации» может быть реализован на территории Юго-западного Крыма.

Для системного привлечения туристов в этом случае необходимо позиционирование уникальных черт региона, которые определяют его притягательность для посетителей. Для более глубокого анализа необходимо провести всестороннее маркетинговое исследование территории, однако и на данный момент можно определить наиболее важные и специфические составляющие Бахчисарайского района: взаимодействие народов и культур, Европы и Азии, адаптация и сохранение уникальности, восточное влияние, тема гарема и др.

В этих условиях музею-заповеднику стоит прагматично учитывать потребности посетителей. В частности, большую часть из них составляют женщины. Тема гарема, в том числе, актуализированная литературой, телевизионными сериалами, может служить яркой и привлекательной вывеской для новых посетителей, а также способствовать повторному посещению. Обеспечив интерес к отдельной теме, можно рассчитывать, что после знакомства с определенными разделами экспозиции, у посетителя возникнет интерес и к другим темам, представленным на различных площадках музея-заповедника.

Мемориальный музей Гаспринского, как уже отмечалось, может стать площадкой для проведения мероприятий, связанных с темой личности в истории и культуре, взаимодействия представителей различных народов для достижения общей цели, и развития своего языка и культуры как части целого.

В этом направлении музею-заповеднику также необходимо узнать мнение посетителей об уровне сервиса, качестве и доступности предлагаемых программ, выслушать пожелания представителей различных возрастных и социальных групп и пр.

Анкетирование может быть проведено как непосредственно среди посетителей музея-заповедника, на различных площадках, так и в социальных

¹² Шичкова Е.В. Продвижение территорий и международный туризм: проектно-ориентированный подход: учебно-методическое пособие. - Нижний Новгород, 2015. – С. 38.

сетях, чтобы в том числе понять, насколько активны члены этих сообществ. В этом случае необходимо предусмотреть включение в опросный лист нескольких вопросов, связанных с контентом сайта и аккаунтов (насколько он актуален, информативен; что необходимо добавить и прочее.)

В перспективе музей-заповедник должен сформировать грамотную политику по продвижению своего продукта за пределами Российской Федерации, являясь проводником российской культуры за пределами страны и демонстрируя традиции мирного существования народов России на протяжении многих веков и в современных условиях.

Наравне с прямым экономическим эффектом, деятельность музея-заповедника должна принести и косвенные выгоды, которые будут выражаться в социально-культурном росте региона. Косвенный экономический эффект будет связан с повышением рентабельности сопутствующих с туризмом отраслей (торговли, общественного питания, транспорта и пр.), а также с дополнительными налоговыми поступлениями в местные и государственные бюджеты.

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник в своей деятельностью способствует поддержанию и развитию интереса к традициям, верованиям, культуре и истории народов, проживающих на территории Крыма, что в свою очередь должно отразиться на самосознании местных жителей, гостей музея-заповедника, создав позитивный образ взаимодействия народов, гордость за общую историю, уважительное отношение к соседям.

Развитие рекреационно-туристского музейного комплекса современного уровня, обеспечивающего создание условий для эффективного использования исторических объектов, уникальных природных ресурсов и расширение материально-технического потенциала курортно-туристских предприятий, является одним из приоритетных направлений развития Бахчисарайского историко-культурного и архитектурного музея-заповедника, как важной туристической дестинации Крыма.

Музей-заповедник, привлекая финансовые средства, интерес со стороны инвесторов, жителей других регионов, выполняет важную социально-культурную функцию, становясь доминантой района, его градообразующим элементом, обеспечивая регион рабочими местами, вложениями в местную инфраструктуру, поднимая авторитет региона на внешнем контуре.

В будущем Бахчисарайскому историко-культурному и археологическому музею-заповеднику, наравне с муниципальными, а также региональными и федеральными властями необходимо осуществлять свою деятельность в данном направлении, опираясь на планирование территории туристского развития. Долгосрочные и стратегический уровни планирования, которые входят в компетенцию национальных и региональных уровней подразумевают формирование государственной, республиканской, региональной или областной политики развития туризма, законодательных основ его развития, координацию туристской деятельности как на отечественном, так и на международном уровне,

а также рассмотрение других элементов, необходимых для развития и управления туризмом на стратегическом уровне.

Уровень планирования музея-заповедника и муниципальных властей, касающийся оперативной деятельности, подразумевает более детальные локальные программы формирования и развития экспозиционных объектов, рекреационных территорий и пр. В отличие от долгосрочного и стратегического этот уровень планирования сосредоточен на выявлении и разрешении срочных вопросов, связанных с конкретными территориями, объектами, услугами или институциональными элементами.

Одним из ключевых вопросов стратегии развития дестинации является определение специфической целевой группы, на работу с которой и должны быть направлены основные ресурсы.

Все эти вопросы должны быть определены в концепции развития туристической дестинации, которая должна включать в себя разработку систематической и долгосрочной маркетинговой стратегии, направленной на возвращение и совершенствование изначально присущих и потенциальных свойств местности или региона, а также определение конкретных туристических маршрутов и событийного календаря.

3.3. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как научно-исследовательский центр диалога культур

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник на протяжении многих десятилетий проводил комплексную научно-исследовательскую работу по изучению истории и культуры народов, проживавших на территории Крыма. Исходя из этого, существуют весомые основания для формирования на базе музея-заповедника научно-исследовательского центра диалога культур, как научной и общественной институции (методическая составляющая), так и места притяжения заинтересованных лиц и организаций для обсуждения теоретических вопросов, и в то же время, стать практической площадкой.

Основной целью научно-исследовательского центра диалога культур должно стать изучение истории и культуры народов Крыма и формирование этнической (межкультурной) политики на территории полуострова для решения актуальных проблем взаимодействия в регионе.

Основные задачи, которые стоят перед центром:

- изучение исторических аспектов;
- изучение этнографии;
- активная работа по подготовке и публикации научных и научно-популярных работ, источников;
- изучение современного состояния межнациональных отношений;
- информирование общественности по вопросам этнического взаимодействия в Крыму в исторической ретроспективе и на современном этапе;
- сотрудничество с профильными структурами в государственных органах и с общественными организациями;
- включение в региональные и федеральные программы;
- практические рекомендации для преодоления проблемных вопросов для органов власти и общественных организаций.

Формы:

- создание научного общества по изучению истории и культуры народов Крыма с оформлением всех необходимых нормативных документов;
- сотрудничество с другими центрами по изучению культурного взаимодействия, как в Российской Федерации, так и за ее пределами;
- взаимодействие с научными, общественными и частными организациями;
- получение грантов и использование их как инструмента реализации поставленной цели;
- подготовка публикаций для научных журналов и сборников, а также средств массовой информации;
- проведение научных конференций, семинаров, круглых столов, дискуссионных площадок;
- реализация экспозиционно-выставочных проектов, в том числе, совместных с крымскими и российскими музеями;

- организация массовых мероприятий (фестивали, реконструкции, концерты, конкурсы и пр.);
- проведение мастер-классов;
- создание баз данных, включающих в себя информацию о важнейших аспектах истории и культуры народов, связанных в Крымом;
- разработка образовательных и музейно-педагогических программ, направленных на формирование добрососедских отношений и взаимодействие среди представителей различных народов, последующее их внедрение в работу культурных и образовательных учреждений;
- подготовка актуальных и востребованных материалов, а также их продвижение в средствах массовой информации;
- создание информационного портала, посвященного изучению истории и культуре народов Крыма;
- формирование библиотечного пункта, в котором будут представлены основные издания по тематике, специализированная и научно-популярная литература, периодические издания;
- создание выездных групп для проведения лекций и выступлений, развертывания мобильных выставок, проведения массовых мероприятий на территории региона.

В качестве основных результатов подобной деятельности музея как научно-исследовательского центра можно выделить следующие:

- Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник становится авторитетным методическим центром в вопросах изучения истории и культуры народов Крыма, их взаимодействия. Обладает богатой коллекцией, включающей в себя реликвии прошлого; сосредоточил научные исследования по изучению коллекции, а также отдельных народов, проводимые за время работы музея.
- Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник становится знаковой площадкой для реализации крупных проектов, направленных на решение и профилактику межэтнических проблем на территории Крыма. Впоследствии приобретенный опыт, эффективность работы может способствовать тому, что центр станет образцом для деятельности подобных центров в масштабах Российской Федерации и за ее пределами.

3.4. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник как центр общественно-деловой и культурной жизни

Потенциал Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника, его роль в инфраструктуре Крыма, предполагает также формирование на его базе различных площадок, календаря мероприятий, атмосферы, способствующей складыванию центра общественно-деловой и культурной жизни региона. Для этого музей-заповедник должен иметь соответствующий кадровый состав, материальную базу, развитую инфраструктуру, а также сформировать насыщенный и разнообразный календарь событий, каждое из мероприятий которого должно быть ярким и интересным. Каждая социальная, профессиональная, возрастная и этническая группа должна найти свое событие в жизни музея-заповедника.

Знаковые даты должны найти свое отражение в построении календаря событий.

Как уже отмечалось в главе II, на базе музея-заповедника необходимо проводить крупные военно-исторические фестивали. Местом их проведения должно стать Альминское поле. Как показывает практика крупнейшего и наиболее известного в регионе Крымского военно-исторического фестиваля, интерес к подобным мероприятиям как со стороны жителей региона, так и его гостей, крайне велик. С 12 по 19 сентября 2015 г. в фестивале на Федюхиных высотах приняли участие 1000 реконструкторов, а зрителями стали около 70 000 человек. Бахчисарайский музей-заповедник должен стать площадкой для проведения подобного фестиваля с оригинальным наполнением. Его отличительной особенностью должна стать демонстрация взаимодействия народов для решения общей цели, общей победы, взаимодействия, идея примирения сторон. Фестиваль может носить название «Поле славы», и на его площадках могут демонстрировать свои возможности как российские реконструкторы, так и зарубежные, обращаясь к общим страницам истории, привлекая в то же самое время аудиторию из разных стран. Существующий военно-исторический фестиваль может стать основой для смысловой модернизации.

Наравне с крупными фестивалями на территории музея-заповедника могут проводиться и военно-патриотические праздники, связанные с памятными датами военной истории, либо военными праздниками.

Работу по проведению мероприятий, связанных с военной историей, необходимо координировать с Общероссийской общественно-государственной организацией «Российское военно-историческое общество»¹³.

Стоит продумать также возможность взаимодействия на постоянной основе с одним из военно-исторических клубов для организации на территории музея-заповедника его представительства. Члены клуба на сменной основе могли бы проводить воинские ритуалы на Альминском поле либо ином знаковом

¹³ <http://histrf.ru/ru/rvio>

памятнике воинской славы в составе музея-заповедника. Таким образом, подобный воинский ритуал мог бы стать традиционным и обеспечил постоянный интерес со стороны посетителей.

Музей-заповедник мог бы стать площадкой для проведения международного (всероссийского) фольклорного фестиваля «Общий дом» (вариант названия). В его рамках представители народов населяющих Крым, наравне с представителями других регионов, стран смогут показать особенности своей культуры, традиций путем участия в музыкальных, хореографических и художественных конкурсах. Наравне с этим пройдут мастер-классы, семинары, игровые занятия и пр. Может быть организовано торговое пространство, где будут представлены предметы, изготовленные представителями различных национальных культур.

Необходимо сформировать систему абонементов, пакетных предложений, корпоративных услуг, чтобы отношения со значительной частью посетителей в этом сегменте строились на долгосрочных принципах.

Для информирования постоянных посетителей о происходящих событиях необходимо создать соответствующую базу данных, сведения для которой представляли посетители музея, заполняя при входе, а также читатели официального сайта, а также аккаунтов музея в социальных сетях. Рассылка может производиться как с официального почтового адреса музея, так и существующие E-mail маркетинги, в частности, SetResponse, которые позволяют создавать качественные информационные и презентационные рассылки, включающие актуальные тексты, изображения, ссылки и пр.

Наравне с выполнением традиционной миссии, и мероприятиями, проводимыми в ее рамках, музей-заповедник должен искать и новые средства общения с аудиторией. Он должен стать площадкой для проведения неформальных мероприятий, массовых и кулуарных событий, которые будут являться по-своему знаковыми для Крыма и Бахчисарайского района, и в то же время, не будут привязаны исключительно к коллекции музея.

Это могут быть различные торжества, корпоративные мероприятия, спортивные состязания, концерты, встречи, выступления, флеш-мобы, презентации и пр. Для проведения подобных мероприятий необходимы соответствующие площади, инфраструктура и кадровый состав.

Учитывая значительный научный потенциал, опыт проведения массовых мероприятий, масштабы музея-заповедника, он может стать площадкой для времяпрепровождения молодежной аудитории. При наличии необходимых технических средств, а также создания комфортной среды, досуговой инфраструктуры, музей-заповедник смог бы выполнять функцию образовательного центра. На его площадках могли бы проходить кинопоказы с последующим обсуждением, встречи с представителями науки и культуры, совместные выступления и концерты, лекции и семинары, мастер-классы, связанные с освоением азов археологии, изучения языков и культуры разных народов, психологии, международных и межнациональных отношений, народных ремесел, творчества, музыкального и хореографического искусства,

реставрации, дизайну и компьютерной графике и пр. Основной аудиторией данных программ являлась бы молодежь, вместе с тем, существует возможность доработки программ для реализации в других возрастных группах, в том числе, детской.

Обширная территория музея-заповедника позволяет ему стать рекреационной зоной для жителей Крыма. Возможна организация зон отдыха для семейных групп, детей и подростков, представителей пожилого поколения.

Особое внимание необходимо уделить пребыванию детей на территории музея, формируя для них доступное пространство путем создания игровых зон, которые бы отражали специфику музея-заповедника. В частности, можно было бы организовать специальную «археологическую песочницу», в которой и дети и взрослые могли бы как самостоятельно, так и при участии музейного педагога осваивать азы профессии либо выполнять нехитрые задания игры-квеста. Для этой цели могут быть привлечены аниматоры, представители фольклорных коллективов, народных промыслов, спортивных секций и пр.

Музей-заповедник должен обратить внимание на любителей активного отдыха: спортсменов (профессионалов и любителей), рыбаков и пр. Ландшафт музейной территории предполагает занятия спортом как в традиционных видах (бег, теннис, волейбол, конный спорт, скалолазание, боулинг и пр.), так и развитие относительно новых направлений, в том числе, экстремальных (бейсджампинг, скейтбординг, рафтинг, парапланеризм, маунтинбайк и пр.). Живописные пространства музея-заповедника могут служить прекрасным местом для группового занятия йогой. Все это позволит привлечь новых посетителей, и придать деятельности музея большую вариативность.

Бизнес структурам необходимо предложить площадки для проведения переговоров, а также представительских мероприятий. Учитывая статус музея-заповедника, как перекрестка между Востоком и Западом, возможно привлечение и крупных транснациональных компаний для проведения знаковых мероприятий на территории музея-заповедника. Сам бренд музея-заповедника или наиболее знаковые предметы из его коллекции могут быть использованы для сопровождения материалов указанных структур в рекламной и иной деятельности (изображения на выпускаемой продукции и пр.)

В то же самое время, бизнес структуры должны выступать активными партнерами музея-заповедника при реализации знаковых проектов, а также повседневной деятельности. Участие той или иной компании может быть закреплено в статусе спонсора конкретного мероприятия или работы музея-заповедника на определенный период.

Кроме того, в целях повышения статуса учреждения, формирования его дополнительных возможностей и ресурсов, должен быть создан клуб друзей музея-заповедника, что позволит реализовывать локальные и крупные программы по представлению коллекции музея, реставрации, проведению научно-просветительских мероприятий и пр. Участие в клубе может быть как индивидуальным, так и корпоративным, вследствие чего сопричастность с работой музея могут почувствовать и представители бизнеса, делающие

солидные взносы, и простые жители, своими скромными вложениями участвующие в сохранении культурного наследия Крыма.

Музей-заповедник и корпоративные участники смогут осуществлять социально значимые программы и проекты в соответствии с деятельностью Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника на основании гражданско-правовых договоров. Руководители организаций, ставших на основании договора корпоративными участниками Клуба друзей музея, смогут получить карты участника с предоставлением специальных привилегий.

Индивидуальным участником может стать каждый, кто сделает взнос не менее 1 тыс. рублей (в рублях или валюте по эквивалентному курсу). Могут быть введены также категории индивидуальных участников клуба: семейные, привилегированные, учредители, попечители. Каждой категории выпускается соответствующая карта, обладатель которой сможет претендовать на определенные бонусы и привилегии (скидки на услуги в музее, информирование о событиях в музее и участие в мероприятиях на его площадках и пр.)

В день, определенный музеем в качестве знаковой даты (Международный день музеев, дата, в той или иной степени связанная с историей музея), члены клуба собираются на общее заседание, на котором подводятся итоги отчетного периода, принимаются новые члены, обозначаются перспективы развития на будущий период, представляются новые программы, реализация которых возможна благодаря Клубу друзей музея.

Для этого необходимо разработать Положение о Клубе друзей Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника, а также внести соответствующие изменения в Устав музея.

Музею-заповеднику необходимо проводить экспансию во все регионы Крыма, формируя мобильные группы, которые могли бы, используя знания и опыт, мультимедийную технику, реплики музейных предметов, которые будут необходимы для проведения интерактивных занятий, выезжать в отдельные учреждения, организации (санатории и пансионаты, детские сады и лагеря, школы). Формат выступлений может быть разным, в зависимости от аудитории, времени, цели – лекция, встреча, урок, мастер-класс, выступление и пр. Тем самым, наравне с рекламой музея-заповедника, он будет реализовывать важную социальную функцию – просветительскую, знакомя граждан России, жителей Крыма с реликвиями общей истории, расширяя их горизонты знаний, транслируя основополагающие принципы национальной политики в труднодоступных подчас уголках.

Впоследствии на базе Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника может быть создан мультимедийный проект, который бы представлял коллекцию музея за пределами региона, рассказывая об истории Крыма и народов, населявших его с древнейших времен. Таким образом, музей может стать лицом Крыма на внешнем контуре. Для этой цели должна быть проведена дигитализация наиболее важных и знаковых предметов из коллекции музея, созданы интересные и привлекательные формы

подачи материала, сформирован актуальный контент на нескольких языках, и все это размещено на специальном сайте, который был бы связан с официальным сайтом музея-заповедника.

3.5. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник – методический центр

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник обладает значительным интеллектуальным и кадровым потенциалом, опытом и знаниями, которые могут быть полезны для учреждений культуры других регионов Российской Федерации. Для этой цели в штате музея необходимо создать методическое подразделение (включающее как работающих сотрудников, так и приглашенных для этого специалистов, имеющих опыт научно-методической работы) провести ревизию накопленного, обобщить материал, сформировать программы по различным специальностям и направлениям музейной деятельности.

Специалистами данного подразделения (отдел, отделение, бюро и пр.) могут разрабатываться программы по реставрации, созданию выставок и экспозиций, собирательской работе, хранению музейных предметов, музейной педагогике и другим аспектам, касающихся закрепления опыта и оформления его в виде документов и материалов. В дальнейшем возможна подготовка программ, связанных с юридическими и экономическими, социальными и психологическими аспектами музейной деятельности.

Данное подразделение должно также внести изменения в подходы музея к собирательской работе, сформулировав направления, которые определяются новыми целями и задачами, в частности, формированием фонда, связанного с собиранием реликвий, связанных с современной историей региона: документы, периодические издания, предметы повседневности, а также видео- и фотофиксация происходящих событий, материалы, относящиеся к формированию фонда «устной истории».

Для создания эффективно действующего подразделения, занимающегося методической работой, необходимо взаимодействовать с профильными научными и образовательными центрами в России и за ее пределами. Данное взаимодействие может выражаться в привлечении специалистов для проведения консультаций, осуществления совместных научно-исследовательских работ, проведения семинаров и конференций. В первую очередь, в ряду возможных учреждений, с которыми необходимо установить партнерские отношения необходимо назвать Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный институт культуры, Институт материальной культуры РАН, Государственный Эрмитаж, Российский этнографический музей, Институт этнологии и антропологии РАН имени Н.Н. Миклухо-Маклая.

Наравне с этим Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник может стать базой для профильной кафедры или факультета, как Крымского университета, так и представляющего другие регионы. В музее-заповеднике должны проходить практику студенты, использовать материал, собранный в музее-заповеднике для создания курсовых и дипломных работ. Впоследствии, часть из них, проявившая себя с лучшей стороны, может войти в штат музея-заповедника. Опыт самого музея-заповедника также может быть

интересен для учебных заведений, вследствие чего сотрудники музея-заповедника могут выступать с докладами на семинарах в рамках специализированных курсов.

На базе Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника может быть создано научное общество по изучению истории народов и культуры Крыма. Его основными задачами могут стать проведение исследований по истории, этнологии, археологии народов, проживавших на территории полуострова; проведение научных конференций и семинаров, круглых столов; издание научных и научно-популярных работ, сборников материалов и источников, хранящихся в фондах музеев и архивов Крыма и Российской Федерации и пр. Общество должно стать координирующим центром подобной работы. Оно должно интегрироваться в систему существующих научных обществ и союзов Российской Федерации и Крыма, таких как Крымское археологическое общество, Таврическое археологическое общество, Российское общество по изучению Крыма, Ассоциации антропологов и этнологов России и пр.

Перспективным является развитие отношений музея-заповедника со специализированными центрами, которые разрабатывают проблемы в смежных областях – культурологи, социологии, политологии, антропологии и пр. Подобная междисциплинарность придаст большую глубину исследованиям, проводимым на базе музея-заповедника, диверсифицирует его деятельность, позволит привлечь большее число посетителей.

Для систематизации научно-фондовой работы, приведения ее в соответствие с современными требованиями в музее принята современная музейная информационная система КАМИС, обеспечивающая решение широкого круга музейных задач. Данная система используется более чем в 50 музеях Российской Федерации, в том числе в Государственном Русском музее, Российском Этнографическом музее, Государственной Третьяковской галерее, и заслужила высокие оценки со стороны музейных работников. На данный момент разработаны стандартные модули системы, которые имеют незначительные отклонения, связанные со спецификой того или иного музея.

Музей-заповедник может стать одним из центров оказания методической помощи при работе с КАМИС. Общее руководство будет осуществлять головной офис в Санкт-Петербурге, в Бахчисарае будет производиться сбор и систематизация возникающих вопросов, поиск предложений для их решения. С этой целью на базе музея-заповедника должно быть создано специальное подразделение, которое включало в себя специалистов в области компьютерных технологий, баз данных, а также обладающих знаниями опытом фондовой работы.

Данная работа нуждается в особом внимании, так как вопросы автоматизации учетно-хранительской деятельности являются актуальными для развития современного музея-заповедника, позволяя ему не только отчетливо представлять свои фонды, но и взаимодействовать с посетителем, другими музеями. Анализ отчетных и плановых документов музея-заповедника показал,

что после приобретения в 2016 г. лицензий соответствующих работ по освоению системы, планированию работы в этом направлении, не предусмотрено. Необходимо составить четкий план деятельности по внедрению музейной информационной системы, где были бы прописаны цели и задачи, сроки и исполнители соответствующих работ.

На базе Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника может быть создан специальный орган, который взял на себя работу по координации взаимодействия между музеями и культурными учреждениями Крыма в целом, став одним из учредителей Творческого союза музейных работников Крыма. Соответствующие примеры в Российской Федерации довольно успешно существуют уже не один десяток лет, и их пример может быть взят за образец, как с точки зрения организационной структуры, так и масштабов деятельности.

Координировать работу отмеченных выше подразделений музея-заповедника, осуществляющих методическую работу должен заместитель директора музея-заповедника, либо специально выделенный сотрудник из числа руководителей.

Музей-заповедник может и должен стать центром внедрения и распространения современных технологий в области музейного дела, практик, находящихся на пересечении различных направлений и областей. Вместе с тем, он должен развивать и традиционные способы взаимодействия с посетителем, облекая их в доступные и интересные формы.

Внедрение мультимедийных и интерактивных технологий в музейное пространство.

1. Осуществление прямых трансляций из музея-заповедника, отдельных его площадок. В более глобальном масштабе это может быть музейный канал Крыма, который будет формировать и аккумулировать контент, связанный с музейной тематикой на пространстве полуострова.

2. Использование технологий дополненной реальности, которые позволяют по-новому раскрыть коллекцию и экспозицию музея-заповедника, а также объединить их с современными реалиями, рассказав о ценностях музея через призму символов и образов повседневной культуры.

3. БОльшая интерактивность экспозиции за счет «оживления» отдельных разделов и сюжетов. Предоставление возможности услышать и увидеть то, о чем рассказывают музейные предметы, дополнение традиционных средств представления музейной экспозиции, позволяющее углубить проникновение посетителя в тему.

4. Составление индивидуального маршрута для посетителя путем заполнения онлайн-анкеты, создания оригинального профиля, получения после выхода из музея-заповедника видео- или фотоотчета посещения и прохождения по маршруту. Возможность загрузки своего маршрута на сайт музея-заповедника и впоследствии репост в соцсетях с указанием всех данных музея-заповедника. Подобные проекты действуют в некоторых музеях Франции и Греции,

разработанный при финансовой поддержке Европейской комиссии компанией CHESS.

5. Создание «общего» («своего», «народного») музея путем использования простых сервисов. Каждый посетитель может дополнять карту музея-заповедника и Бахчисарайского района, выкладывая информацию о месте, достопримечательностях, собственные воспоминания и мнения, реликвии, фото- и видеоматериалы.

6. Насыщение экспозиции и выставок тематическими инсталляциями, симуляционными и игровыми зонами, которые позволяют по-новому представить традиционный материал.

7. Формирование единого видео- и фотопространства, которое могут создавать посетители музея, фиксирующие музейное пространство при помощи различных девайсов.

7. Использование «динамичного этикетаж» - эффективный способ трансляции необходимой информации для любой зрительской аудитории, а также удобный инструмент работы с экспозицией. Информация представлена посетителю в текстовом, визуальном и аудиорежиме. Подобный подход используется в Дарвиновском музее в Москве.

Традиционные формы

1. Взаимодействие с современными художниками, деятелями культуры, которые смогут использовать материал музея-заповедника, проводить совместные и собственные мероприятия на территории музея-заповедника, привлекая новую аудиторию посетителей, создавая атмосферу творческой среды.

2. Использование интерактивных экспонатов для работы музея-заповедника, использование их для проведения музейно-педагогических программ, массовых мероприятий и пр. Создание интерактивного фонда, наравне с существующим основным и вспомогательным.

3. Сторителлинг – метод вербального контакта с аудиторией, рассказы о том, что связано с музеем и музейной тематикой. В увлекательной манере посетители всех возрастов могут не только узнать и переосмыслить историческую информацию, но и рассказать свою, что будет способствовать уже формированию новых источников и делает этот жанр близким к «устной истории».

4. «Открытие фонды» - возможность посещения фондов музея организованными группами, сопроводив это путешествие особым рассказом.

5. «Открытый музей» - способ представления «музейной кухни» для зрителя. Открытие рабочего пространства отдельных зон музея, чтобы посетители могли быть сопричастны процессу деятельности музея. Пространство музея и сам музей в его разнообразии площадок и форм становится ближе простому посетителю.

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник может стать методическим центром и практической площадкой, где происходит изучение и апробация вышеназванных технологий, оценка их

эффективности и применения, взаимодействие с разработчиками и представителями фирм, занимающихся их созданием и продвижением.

3.6. Развитие международных межмузейных связей Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Полноценная деятельность и успешное развитие музея-заповедника невозможны без международных межмузейных связей. Их установление и поддержание позволит реализовать многие проекты, которые были отмечены выше, в частности, проводить крупные и массовые военно-исторические фестивали, научные конференции, семинары, «круглые столы». Кроме того, активная деятельность на внешнем контуре будет способствовать пропаганде не только самого музея-заповедника, но и российской культуры, может служить наглядным примером взаимодействия культур и народов Российской Федерации, помогать популяризации национального культурного и природного наследия.

В сегодняшних политических условиях музей-заповедник практически лишен возможности взаимодействия с зарубежными партнерами, но по мере снятия санкций и ограничения, а также налаживания отношений, музею-заповеднику необходимо входить в международные музейные организации и проекты. В первую очередь, это касается Международного совета музеев (ИКОМ) и ЮНЕСКО (Организация Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры). Выход на руководящие органы указанных организаций должен осуществляться через российские представительства, ИКОМ России и Комиссия РФ по делам ЮНЕСКО соответственно.

Перспективными для сотрудничества Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника являются следующие известные музеи схожего профиля: Скансен (Стокгольм, Швеция), первый в мире музей под открытым небом, имеющие богатейший опыт работы с посетителями в современных условиях и пользующийся неизменным интересом у публики всех возрастов и стран; Британский музей (Лондон, Великобритания); Музей Виктории и Альберта (Лондон, Великобритания); Музей археологии и антропологии (Кембридж, Великобритания); Национальный археологический музей (Афины, Греция); Этнографический музей (Венгрия, Будапешт); Немецкий исторический музей (Берлин, Германия), Государственный этнологический музей (Мюнхен, Германия); Грузинский национальный музей (Тбилиси, Грузия); Национальный антропологический музей (Мадрид, Испания); Этнографический музей (Варшава, Польша); Национальный этнологический музей (Лиссабон, Португалия); Археологический музей (Стамбул, Турция); Музей турецкого и исламского искусства (Стамбул, Турция); Национальный музей азиатского искусства Гиме (Париж, Франция); Этнографический музей университета Буэнос-Айреса (Аргентина); Отдел антропологии Американского музея естественной истории (Нью-Йорк, США); Музей археологии и этнологии Пибоди (Кембридж, США); Музей археологии и антропологии университета Пенсильвании (Филадельфия, США).

Сегодня для сотрудничества открыты музейные сообщества и отдельные музеи таких сопредельных стран, как Беларусь и Казахстан, с которыми

возможно осуществлять международные проекты, тем самым осваивая опыт организации совместных выставочных проектов и научных мероприятий.

Круг тем, которые могут быть реализованы в совместных проектах с участием музея-заповедника на внешнем контуре, крайне широк: этнология, история, военная история, культура, археология, музеология, реставрация, межкультурное взаимодействие, антропология, источниковедение и пр.

Для того, чтобы рассказывать о своей работе за пределами Крыма и Российской Федерации, официальный сайт музея должен иметь, как минимум, англоязычную версию. Первоначально перевод должны пройти наиболее важные разделы, касающиеся контактной информации, анонсов проводимых мероприятий, общей информации о музее и услугах, оказываемых им.

Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник может стать отличной площадкой для съемки документальных и художественных фильмов. Для этого необходимо обратиться с предложениями, при возможности, сценарными заявками, подготовленными на английском языке в офисы таких телеканалов как History Channel¹⁴, Viasat History¹⁵, National Geographic¹⁶, Discovery Channel¹⁷, Travel+Adventure¹⁸ и др. Для предварительного письма необходимо дать общую информацию о музее и наиболее важных и знаковых памятниках на его территории, а также отметить заинтересованность в сотрудничестве и готовности оказать помощь в проведении съемок.

Для осуществления международных проектов необходимо принятие документов, способствующих созданию правовых и финансовых механизмов, повышающих правовую защищенность музеев в рамках выставочного обмена.

¹⁴ <http://www.history.com>

¹⁵ <http://www.viasat-channels.tv/channel/history>

¹⁶ <http://www.natgeotv.com/ru>

¹⁷ <http://www.discoverychannel.ru>

¹⁸ <http://tplusa.ru>

3.7. Бахчисарайский историко-культурный и археологический музей-заповедник – центр семейного досуга

Для того, чтобы занять ключевое место в социальной жизни Крыма, музей-заповедник должен рассчитывать на привлечение внимания различных возрастных категорий, обеспечивая им комфортную среду как для досуга и повседневной деятельности, удовлетворяя их потребности в развлечении, социализации, повышении культурного уровня, коммуникации и пр.

Особое внимание необходимо уделить пребыванию детей на территории музея, формируя для них доступное пространство путем создания игровых зон, которые бы отражали специфику музея. В частности, можно было бы организовать специальную «археологическую песочницу», в которой и дети и взрослые могли бы как самостоятельно, так и при участии музейного педагога осваивать азы профессии либо выполнять нехитрые задания игры-квеста. Для этой цели могут быть привлечены аниматоры, представители фольклорных коллективов, народных промыслов, спортивных секций и пр.

В зависимости от возраста, юным посетителям могут быть предложены музейно-педагогические занятия на следующие темы:

- «Наш общий дом – Крым»
 - «Тайны ханского дворца»
 - «Сокровища острова пиратов»
 - «Легенды старых крепостей»
 - «Много языков – один край»
 - «Защитники крымских рубежей»
 - «Четвероногие обитатели полуострова»
 - «Филиппок в Бахчисарае»
 - «Сказки старого Крыма»
 - «Крым – волшебная страна»
- и другие.

При этом в занятиях, при желании, могут принимать участие и родители. Указанные занятия могут проводиться как в залах действующей экспозиции музея, так и специально созданных квест-румах, которые для оптимизации пространства могут использоваться и для иных целей.

На занятиях дети и подростки могут соприкоснуться как с подлинными музейными предметами, так и их репликами, учиться изготовлению тех или иных знаковых для истории и культуры Крыма предметами, через работу ассоциируя себя с прошлым своего края, узнавая особенности повседневной жизни обитателей Крыма, их традициях, определяя и уважая различия и непохожесть.

На территории музея-заповедника может быть создан «Город мастеров», в котором будет создана соответствующая инфраструктура для обучения детей различным ремеслам, промыслам. При этом оформление данного городка должно быть выдержано в стилистике региона. Возможно зонирование указанной территории для определенного профиля, этноса и пр.

Для юных посетителей возможно создание минизоопарка и ботанического сада, которые смогут рассказывать об особенностях флоры и фауны региона.

На территории музея-заповедника может быть создан и тематический парк аттракционов, который будет посвящен истории Бахчисарая, Крыма в целом, раскрывая особенности его культуры, этнического состава, религии и пр. Он мог бы включать в себя аквапарк, который также был оформлен в крымской стилистике. Сюжеты и образы для создания зон тематического парка аттракционов могут быть заимствованы из мифологии, исторической литературы и источников.

Наряду с этим, возможно создание игрового пространства, которое будет ориентировано на раннюю профилизацию подрастающего поколения за счет создания городков профессий, так и более углубленного изучения специальностей и профессий путем погружения детей и подростков в специфику различных сфер деятельности человека.

Для создания удобной инфраструктуры на территории музея должны быть созданы зоны питания, торговли, сервиса и пр.

Кроме того, могут быть созданы специальные игровые площадки для нахождения детей младшего возраста, подобные тем, что существуют в супермаркетах. Здесь, под наблюдением сотрудников музея, дети могли бы играть, в то время как их родители осматривают экспозиции музея, находясь в составе экскурсионных групп, составленных из взрослых посетителей.

Необходимо уделить внимание спортивной составляющей детского досуга: от создания площадок для интеллектуальных игр и компактных состязаний, до веревочных городков и парков разной степени сложности. Кроме того, могут быть развернуты площадки для экстремальных видов спорта, которые доступны для указанной возрастной категории. При этом спортивные площадки должны быть рассчитаны и на семейные группы.

Просветительская часть должна включать в себя увлекательные проекты, в которых задействованы как современные, в том числе, мультимедийные средства, так и традиционные – лекции, встречи и пр.

Использование современных средств позволит реализовать различные программы, связанные с путешествием во времени, рассказом об истории народов, населявших Крым, соотнесении с российской историей и включении в общенациональный контекст. Кроме того, могут быть созданы виртуальные проекты, связанные с рассказом и изучением природы Крыма, его достопримечательностей, культуры и искусства и пр. Спектр технических возможностей позволит взаимодействовать с различной возрастной аудиторией.

Для представителей старшего поколения музей может стать не только площадкой обращения к образам прошлого, но и социализации, для чего на территории музея могут быть созданы соответствующие зоны досуга, которые включали бы в себя концертные площадки, книжные сектора, выставочные пространства, кафе, места для отдыха и занятия спортом и пр.

В этом же аспекте необходимо предусмотреть наличие реабилитационных площадок для представителей старшего поколения, наличие необходимой инфраструктуры, инвентаря, квалифицированного персонала и пр.

Кроме того, представители различных возрастных групп могли бы взаимодействовать между собой, делясь опытом и знаниями, уделяя внимание и проявляя заботу. Вследствие этого, подобный проект мог бы носить название «Бахчисарай – дом для всех поколений».

3.8. Доступная среда Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника

Создание безбарьерной среды жизнедеятельности для инвалидов и маломобильных групп населения в последние годы стало неотъемлемой частью социальной и культурной политики, тем сегментом работы музея, который приобретает все большее значение.

Согласно статье 30 «Участие в культурной жизни и проведении досуга и отдыха, и занятий спортом» Конвенции ООН «О правах инвалидов», инвалиды должны иметь доступ к таким местам культурных мероприятий или услуг, как театры, музеи, кинотеатры, библиотеки и туристические услуги, а также имели в наиболее возможной степени доступ к памятникам и объектам, имеющим национальную культурную значимость¹⁹.

Техническое оснащение музеев оборудованием, обеспечивающим возможность их посещения и участия в музейных программах людей с ограниченными возможностями, является одним из важных и неотъемлемых аспектов деятельности современных музеев.

В Бахчисарайском историко-культурном и археологическом музее-заповеднике должна быть проведена работа по мониторингу зон, которые могут быть доступны для данной категории посетителей. По его результатам должен быть составлен план работ по оснащению указанных зон необходимым оборудованием (установка пандусов, специальных поручней, расширение дверных проемов, лестниц и лестничных подъемников; оборудование лифтов и туалетов, парковочных мест; приобретение необходимых столов и стульев и пр.) и техническими средствами (специальных дисплеев, плееров, электронных луп, беспроводной аппаратуры и пр.).

Необходимо разработать навигационную систему для каждой категории людей с ограниченными возможностями (плееры для слабовидящих и слабослышащих, мнемосхемы (тактильные планы-схемы залов) и тактильные направляющие напольные ленты для слабовидящих, специальные звуковые навигационные системы).

Наравне с этим должен быть создан комплекс экскурсионных маршрутов, рассчитанных на его прохождение той или иной категорией. Также для этой категории посетителей должны быть адаптированы музейно-педагогические программы, лекции, иные мероприятия, проводимые в музее.

Учитывая социальную составляющую проводимых мероприятий, в Международный день инвалидов (проводится ежегодно 3 декабря) можно проводить соответствующие мероприятия с приглашением людей с ограниченными возможностями. С соответствующими специализированными учреждениями социальной сферы могут быть заключены договора на экскурсионно-лекторское обслуживание.

¹⁹ http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability

Особое внимание необходимо уделить детям. Для проведения занятий и экскурсий, рассчитанных на слабовидящих детей, стоит изготовить муляжи, реплики музейных предметов, находящихся на экспозиции, а также рельефно-графические пособия с объемными изображениями и текстами по системе Брайля, которые используются в рамках музейных программ.

Соответствующая информация должна быть размещена на официальном сайте Бахчисарайского историко-культурного и археологического музея-заповедника, который также должен иметь соответствующие опции для просмотра его слабовидящими.

Кроме того, с целью социальной реабилитации посетителей с ограниченными возможностями здоровья музейными средствами музей должен взаимодействовать с реабилитационными учреждениями Крыма, организуя экскурсии в музей для маломобильных категорий граждан, а также выезжая непосредственно в указанные учреждения для проведения занятий на месте с использованием инструментария, позволяющего адаптировать музейные программы для различных категорий людей с ограниченными возможностями.

Реабилитационные мероприятия могут проводиться и на территории самого музея-заповедника, в случае, когда речь идет о восстановлении категории больных, чье заболевание не является хроническим (больные, перенесшие инфаркт или инсульт, различные травмы и пр.)

При проведении указанных мероприятий необходимо заручиться поддержкой общественных организаций, органов социальной защиты и здравоохранения Республики Крым и Бахчисарайского района, участвовать в региональных и федеральных целевых программах.

Создание безбарьерной среды позволит музею не только выполнить установленные законодательством нормы, но и увеличить посещаемость за счет особой категории лиц, а также выполнить важную социальную функцию.