

Р. В. Ковриков

## Потенциал системы стратегического планирования в музее-заповеднике

Современный музей должен соответствовать не только сложившимся представлениям (то есть исполнять традиционные функции – экспонирование коллекций, их сохранение, пополнение и научное изучение), но и одновременно являться эффективным инструментом влияния на общественное мнение и социально-экономическую среду. Музеи создают «свою публику» и «свою среду». В последнее десятилетие многие музеи мира стремятся изучить мнение своих посетителей о постоянных и временных выставках, предварять большие выставочные проекты небольшими пилотными экспозициями. Результаты социологических опросов в музеях позволяют быть механизмом, использующих обратную связь между музейными кураторами и музейным посетителем.

В статье представлен перспективный взгляд на основную профильную деятельность музеев-заповедников, которая расширилась и усложнилась в последние годы за счет таких направлений как «развитие» и «управление». Переход на стратегическое планирование российских музеев возможен только после совершенствования нормативно-правовой базы, в особенности в аспектах регулирования деятельности музеев-заповедников, как специфического механизма управления наследием. В перспективах реализации описываемой системы планирования музеи-заповедники способны стать катализатором социального и экономического развития регионов, активизировать государственно-частное партнерство, повысить привлекательность музея у посетителей.

Ключевые слова: музей-заповедник, музейный маркетинг, стратегическое планирование, управление музеем, управление наследием, музей и посетитель, музей XXI в.

Roman V. Kovrikov

## Potential of the strategic planning system in the museum reserve

A modern museum must comply not only with established ideas (that is, perform traditional functions – exhibiting collections, their preservation, replenishment and scientific study), but also be an effective tool to influence public opinion and the socio-economic environment. Museums create «their public» and «their environment.» In the past decade, many museums in the world have sought to explore the opinions of their visitors about permanent and temporary exhibitions, to anticipate large exhibition projects with small pilot expositions the results of sociological surveys in museums make it possible to be a mechanism that uses feedback between museum curators and museum visitors.

The article presents a perspective point of view on the main activities of the museum-reserves, which has been expanded and become more complicated for the last years due to such areas as «development» and «management». The transition to the strategic planning system of the Russian museum system is possible only after improving the regulatory framework, especially in the aspects of regulating the activities of museums, as a specific mechanism of managing the heritage. In the perspectives of the implementation of the described planning system, museums-reserves can become a catalyst of the social and economic development of the regions, activate public-private partnerships, and increase the museum's attractiveness to visitors.

Keywords: museum-reserve, museum marketing, strategic planning, museum management, heritage management, museum and visitor, museum of the 21st century

DOI 10.30725/2619-0303-2019-3-45-51

Современный музей должен соответствовать не только сложившимся представлениям (т. е. исполнять традиционные функции – экспонирование коллекций, их сохранение, пополнение и научное изучение), но и одновременно являться эффективным инструментом влияния на общественное мнение и социально-экономическую среду.

Музеи создают «свою публику» и «свою среду». В последнее десятилетие многие музеи

мира стремятся изучить мнение своих посетителей о постоянных и временных выставках, предварять большие выставочные проекты небольшими пилотными экспозициями. Результаты социологических опросов в музеях позволяют быть механизмом, использующих обратную связь между музейными кураторами и музейным посетителем. Таким образом, подтверждается широко распространенная идея, что создателем современного музея является

не коллекционер, не куратор, не меценат, а публика.

В настоящей статье представлен перспективный взгляд на основную профильную деятельность музеев-заповедников, которая расширилась и усложнилась в последние годы за счет таких направлений, как «развитие» и «управление».

Система музеев-заповедников развивается в нашей стране с 1960-х гг. как специфическая форма управления комплексными объектами культурного и природного наследия. Деятельность музея-заповедника охватывает комплекс объектов культурного фонда и ландшафта, их сохранение, охрану и использование. С недавнего времени в музеях данного типа активизируются попытки возрождения хозяйственной деятельности, традиционных ремесел, фольклора, т. е. нематериальных объектов наследия. Исходя из сложности комплексного объекта управления, в действующих музеях-заповедниках появляются «неклассические» функции, выходящие за рамки традиционных функций музея.

Центральная миссия музея-заповедника основывается на средовом подходе: музей сохраняет и использует объекты культурного и природного наследия, закрепленные на определенной территории. Данная идея неоднократно фиксировалась в декларациях и рекомендациях ЮНЕСКО. Однако в нашей стране полный потенциал данного типа музеев остается недооцененным, что влечет за собой юридические и экономические несоответствия, неразработанную систему управления и планирования.

Рассмотрим проблемные точки функционирования музеев-заповедников в культурологическом срезе современной эпохи и обозначим возможные пути их решения.

### 1. Музей-заповедник в правовом поле

В современной России музейные учреждения комплексного типа – такие как музеи-заповедники – неизменно сталкиваются с проблемами согласования разных типов работ по сохранению культурного и природного наследия в разных контролирующих органах, связь между которыми далека от совершенства. Такая ситуация складывается в силу отсутствия специального законодательства о музеях-заповедниках. Если в вопросах сохранения природного наследия музейные юристы опираются на систему нормативных актов, посвященных особо охраняемым территориям, то в сфере культурного наследия – особенно в таких аспектах как «культурный ландшафт», «культурно-историческая среда» или «объект традиционного вида хозяйствования» – заметно отставание в законодательном плане. Юридические колли-

зии появляются именно при согласовании комплексных объектов культурного и природного наследия. Кроме того, деятельность современного музея-заповедника, подразумевающая взаимодействие с публикой, неизбежно затрагивает интересы разных ведомств, регламент действий которых зачастую противоречит друг другу. К таким лакунам можно отнести развитие инфраструктуры, социальную ответственность, хозяйственное использование территорий.

В существующем правовом поле субъект «музей-заповедник» так и не обрел подробно прописанного определения. Так, в центральном законе «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» он определяется как «музей, которому в установленном порядке предоставлены земельные участки с расположенными на них достопримечательными местами, отнесенными к историко-культурным заповедникам, или ансамблями» [1, ст. 26.1]. Столь краткое определение не учитывает средовой характер охраняемых территорий и их ценность, заключающуюся в комплексном характере объектов культурного фонда и ландшафта. Оказались не урегулированными вопросы управления музеев-заповедников, а главной причиной возникновения правовых коллизий является то, что в законодательной базе не определены механизмы обеспечения необходимого режима содержания такой комплексной заповедной территории.

Музейное сообщество неоднократно выступало с призывами к законодателям о необходимости корректировки законов о природных территориях и об объектах культурного наследия, а также о важности разработки профильного закона прямого действия об особо охраняемых историко-культурных территориях, который позволит легитимно регулировать все спорные вопросы в управлении музеями-заповедниками. К примеру, Л. П. Колесникова, директор музея-заповедника «Коломенское», выделяет следующие важные для законодательного оформления вопросы, связанные с деятельностью музеев-заповедников:

- разработка нового Положения о музее-заповеднике;
- организация двойного подчинения музеев-заповедников исполнительному органу субъекта Федерации и профильному министерству;
- наделение музея-заповедника правами государственного органа охраны памятников истории и культуры;
- наделение музея-заповедника правом самостоятельной творческой и экономической деятельности при сохранении бюджетного финансирования;

- утверждение права музея-заповедника выступать в роли генерального заказчика по всем вопросам хозяйственного использования территорий (в том числе реставрационные работы, научные исследования, ремонтные работы) [2, с. 84].

Попытки разработать законопроект и иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность музеев-заповедников, предпринимались за последние десятилетия неоднократно.

Модельный закон «О государственных музеях-заповедниках» был принят в 2011 г. на Межпарламентской Ассамблее государств-участников СНГ. Данный законопроект, хотя и носит рекомендательный характер, получил высокие оценки российского музейного сообщества, поскольку в нем нашли отражение практически все существующие коллизии музейного права о музеях-заповедниках, включая вопросы юридического статуса, экономического управления, комплекс вопросов по управлению комплексными объектами природной, культурной и исторической ценности.

Статья 1.1. данного модельного закона определяет понятие государственного музея-заповедника: «учреждение культуры, созданное... для обеспечения сохранности, восстановления, изучения и публичного представления целостных историко-культурных и природных комплексов, материальных и духовных ценностей в их исторической, культурной и природной среде» [3; ст. 1.1].

В данном документе помимо «классических» функций музея нашел отражение комплексный средовой характер музеев-заповедников. Также в числе задач заявлена поддержка традиционных форм хозяйствования и природопользования, за счет которых музей-заповедник на практике может трансформироваться в средовой, «живой» музей. Таким образом, законопроект, принятый еще почти два десятилетия назад, опередил свое время и максимально приближает национальное законодательство к нормам международного права.

Некоторые изменения, основанные на рассмотренном модульном законе, были внесены в базовый закон «О музеях...» в течение последующих лет.

Нельзя обойти стороной еще один значимый проект 2006 г., разработанный Российским научно-исследовательским институтом культурного и природного наследия им. Д. С. Лихачева, «Государственная стратегия формирования системы достопримечательных мест, историко-культурных заповедников и музеев-заповедников в Российской Федерации». В данном документе дается современная дефиниция му-

зея-заповедника, принципиально новым в этой формулировке становится стремление подчеркнуть неразрывность коллекций музея-заповедника и его окружения – культурного ландшафта. Также «Стратегия» отражает такие аспекты жизнедеятельности музеев-заповедников, как «центр международного и отечественного туризма»; «особый социально-экономический ресурс для развития экономики в регионах»; «культурный, образовательный и духовный центр»; «инструмент возрождения традиционного хозяйствования»; «инструмент социальной и экономической политики» [4]. Это своевременный, важный документ, однако не получивший полной реализации и имеющий лишь рекомендательный характер.

В распоряжении Правительства РФ от 29 февраля 2016 г. № 326-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» есть лишь одно упоминание музеев-заповедников [5], в котором рекомендуется развивать систему государственно-частного партнерства при создании новых музейных учреждений, вопросы управления, регулирования деятельности комплексных объектов вновь остаются неразрешенными.

На основании рассмотренных документов видно, что инициативы научного сообщества постепенно находят отклик у законодателей, правовая база вокруг музеев-заповедников обновляется, однако обновления не носят системный характер, законодательная основа еще далека от совершенства, отдельное положение по музеям-заповедникам так и не принято. Вместе с тем в ряде государственных документов прямо прочитывается осознание ведущей роли музеев-заповедников в исполнении социальной и экономической политики в регионах.

В связи с этим рассмотрим экономические основания жизнедеятельности музеев-заповедников в современных российских реалиях.

### *2. Музей-заповедник как участник рынка интеллектуальных услуг*

Справедливо, что сегодня музеи-заповедники, становясь точками аттрактивности для внутреннего и внешнего туризма, оказываются визитными карточками регионов и, следовательно, катализаторами развития инфраструктуры региона (дорожная и транспортная система, гостиничный и ресторанный бизнес), а также определяют векторы развития системы занятости населения. При этом также стимулируется приток дополнительных инвестиций в регион.

Яркими примерами данных процессов являются такие крупные музеи-заповедники, как «Тарханы», Кирилло-Белозерский музей-заповедник, Соловецкий музей-заповедник, «Ясная

Поляна» и другие, выполняющие, по сути, «градообразующую» функцию в регионе. Многие музеи-заповедники в российской провинции становятся культурными, образовательными и духовными центрами, очагами экономической активности в регионе. Сохранение и возрождение исторических технологий, местных видов хозяйствования в рамках практической деятельности музеев-заповедников также положительно влияют на имидж региона и способны создать импульс к активизации местного населения от создания сувенирной продукции до возрождения местных предприятий.

В XXI в. заметно изменилось место музея в жизни общества, что побудило руководство музеев применять в музейной деятельности элементы маркетинга и стратегического планирования. Получает начало процесс адаптации бизнес-инструментов в музейную практику. К тому же новые требования рынка ставят музейные институты в сложные условия конкуренции – за каждого посетителя, компетентных сотрудников, финансирование, партнерские связи. Особой задачей для музея и, следовательно, для его директора является определение аудитории, которую обслуживает музей, необязательно состоящей только из посетителей, и затем активное привлечение аудитории к развитию музея и его мероприятиям. Поэтому аудитория музея оказывает большое влияние на управленческую и организационную структуру музея.

В современном российском музее центральным руководством по его функционированию является такой документ, как годовой план работы музея. Это итоговый документ, охватывающий ключевые направления музейной практики и включающий частное планирование всех отделов организации. Такой документ, как правило, разрабатывается на основании приказа руководителя музейного учреждения, по которому назначается творческая группа исполнителей, сроки и техническое задание в соответствии с общей стратегией развития музея (если таковая существует). Именно базируясь на годовом плане работы музея, каждый отдел музейного учреждения разрабатывает систему внутреннего планирования работы своего подразделения, подробнее прописываются темы, исполнители, сроки. Наиболее детальным документом в музее становится индивидуальный план сотрудника, где отражаются формы и методы работы по выполнению задания отдела/музея, планируются конкретные действия и мероприятия, рассчитываются финансовые и временные затраты на выполнение заданий.

Выстроенная продуманная система управления музеем обеспечивает согласованность

действий разных отделов и сотрудников, гарантирует равномерность распределения заданий, четко ставятся содержательные, временные и финансовые рамки их исполнения в соответствии с поставленными требованиями. Для этого руководитель музейной организации должен обладать широким набором компетенций по аналитике, знанию нормативно-правовой базы, владению методами работы по экономическому и сетевому планированию. Одним из наиболее эффективных способов управления музеем является четкая, хорошо организованная структура музея, с гибкой возможностью ее изменения и совершенствования.

Рассматриваемый феномен стратегического планирования направлен на выявление ключевых целей музея с учетом глубокого анализа внешней и внутренней среды, а также реальной оценки трудовых, временных и финансовых затрат на достижение поставленного результата. Именно рассматриваемый подход позволяет музею выйти за пределы внешних сил и обстоятельств и самостоятельно развиваться.

Единой технологии создания стратегических планов музея не существует, однако рекомендации менеджерам музейных организаций начинают появляться в профессиональной литературе, к примеру, следующие:

1. определение миссии музея, постановка целей;
2. анализ внешней среды с целью выявления перспективных направлений развития и появляющихся на этом пути скрытых опасностей;
3. анализ внутренней среды;
4. разработка стратегии развития в соответствии с поставленными целями;
5. определение потребности в дополнительных финансовых ресурсах и оценка существующих экономических показателей;
6. мониторинг и оценка результативности работы музея [6, с. 195–211].

Главной задачей для любого руководителя музейной организации является поиск ответа на вопрос «Какова главная цель музея?». Правильно выявленная цель, ее грамотная формулировка обеспечивают успешность всех последующих действий по стратегическому планированию.

Привлечение к работе музея консультантов и групп посетителей может стать частью политики музея в области обслуживания посетителей. Роль музейной политики состоит в создании генеральных принципов и целей, которые музей желает достичь во взаимоотношениях со своей публикой. Музейная политика должна сопровождаться выстроенным стратегическим планом, где наглядно пролеживается согласованное распределение трудовых, финансовых

и временных ресурсов для эффективной реализации этих целей в течение установленного периода времени.

В 2000-е гг. был предпринят экспериментальный переход на систему стратегического планирования 18 российских федеральных музеев-заповедников. Были созданы Программы комплексного развития, при подготовке которых была компетентно проанализирована существующая практическая деятельность с целью оценки культурного, социального и экономического потенциалов музеев. Программы сформулировали цели и миссию музеев, определили векторы развития и выявили систему приоритетов. Также рассматриваемые программы определили пути решения финансовых проблем, кадровых ресурсов. Главным итогом реализации данного проекта стало расширение понимания о субъекте музея-заповедника: начало формироваться понятие «музейная инфраструктура», благодаря привлечению специалистов музейная практика обогатилась современными коммуникативными технологиями.

Описанные действия вполне вписываются в логику развития музейной теории. Так, один из сторонников концепции «новой музеологии», известный хорватский музеолог Томислав Шола, характеризуя экомузей как один из типов музеев-заповедников, определял его как организационную форму «культурной деятельности в целях сохранения наследия» [7; с. 52]. Кроме того, он привносит еще один акцент в осмысленные роли местного сообщества в деятельности экомузея: «Эко-музеи были в буквальном смысле первыми музеями, которые включили население не только в свою философию, но также и в менеджмент и планирование» [7; 187]. Таким образом, можно заключить, что в современной музеологии имеется подход, согласно которому музей-заповедник осмысливается как *специфический механизм управления наследием*.

### 3. Музей-заповедник во взаимодействии с аудиторией

При переходе на стратегическое планирование в музее одной из главных целей становится установление устойчивых связей с аудиторией – поддержание интереса существующей публики, привлечение новых групп посетителей. Именно на реализацию этой направлена деятельность служб по работе с посетителями, отдела по связям с общественностью. Показатели посещаемости, широта охвата разных групп населения отражают востребованность музея, а значит прямо взаимосвязаны с объемами финансирования и спонсорской поддержкой. Именно по этим причинам взаимодействие с аудиторией становится важнейшим звеном в

стратегии развития музея. Свою аудиторию музей должен изучать, исследовать, находить индивидуальные подходы каждому сегменту посетителей. В современной музейной практике данные процессы пока находятся в стадии становления. Более чувствительными к интересам аудитории становятся временные выставки, музейные проекты, но музейная организация в целом меняется очень медленно. Один из вариантов модернизации работы музея – быстрая реакция администрации на пожелания посетителей.

Проблематика музея как социокультурного института и необходимость определения его миссии в современных условиях неоднократно освещались в современных трудах российского музейного сообщества. Так, коллектив авторов кафедры музеологии и культурного наследия Санкт-Петербургского государственного института культуры в учебном пособии «Культурное наследие и музей в XXI веке», отмечает влияние пересмотра институциональных форм музея на серьезные коррективы во взаимоотношениях музея с публикой. Музеологи констатируют изменение (расширение) категорий посетителей современного музея, а также фиксируют изменения целей посещения: помимо традиционных посещений с целью образования, развития, воспитания, оформились и новые цели – развлечение и досуг, профессиональные интересы, культурное самоопределение. Увеличение вариаций целеполагания визита в музей закономерно вызывает ответную реакцию со стороны музейного менеджмента – пристальное внимание к изучению своей разнообразной аудитории. В рамках этих действий в музеях создаются специальные структуры и подразделения, специалисты которых стремятся расширить и одновременно сделать более привлекательными, индивидуальными свои предложения, учитывая социальный заказ как реального, так и потенциального посетителя.

Одним из первых музеев-заповедников, начавших развивать еще в 1990-е гг. концепцию музея как института социально-культурной деятельности, является ГМЗ «Царское Село». «Эффективность деятельности музея, вступающего в информационное общество XXI века, находится в прямой зависимости от того, насколько он, реализуя традиционные формы поисково-охранительной и научно-экспозиционной деятельности, дополняет и обогащает их разнообразными методами вовлечения посетителей в активные формы социально-культурного творчества» [8; с. 3], отмечал в своем диссертационном исследовании директор музея Н. В. Нагорский. Данная позиция директора музея-заповедника «Цар-

ское Село» положила начало искания музейным сообществом путей целевого взаимодействия с аудиторией.

Другой пример – ГМЗ «Петергоф», который одним из первых музеев перешел на систему стратегического планирования. Развитие музейной инфраструктуры, освоение территорий и зданий открыло для музея-заповедника возможность реализации многочисленных проектов, способствующих равномерному развитию всех направлений музейной деятельности.

Показательной представляется стратегия развития, изложенная в Концепции развития Государственного музея-заповедника «Петергоф» на период до 2016 г., в особенности – «Модернизация работы службы приема посетителей» [9]. В ГМЗ «Петергоф» в поддержку программы работы с посетителями активно модернизируется музейная инфраструктура, что приводит к улучшению экономических показателей. Музей-заповедник активно работает с разными группами посетителей, создаются уникальные интеллектуальные продукты – от комплексных экскурсионных программ до специальных музейных событий. Формируются специальные программы сотрудничества с туристическим сектором на основе гибкой ценовой политики. Несмотря на широкую информированность общества о музеях Петергофа, ведется постоянная целенаправленная работа как среди местного сообщества, так и направленная на приезжающих туристов – внутренних и внешних. Особое внимание при этой работе уделяется детской и молодежной аудитории как наиболее активной категории посетителей в «низкий» сезон.

Многочисленные проекты ГМЗ «Петергоф» свидетельствуют о том, что проект как форма музейной работы сегодня становится одной из ведущих форм реализации целей стратегического планирования, управления целевыми потоками аудитории. Именно краткосрочный (периодический, регулярный) проект позволяет заинтересовать спонсоров, партнеров, уникальных специалистов, оперативно выстроить систему внешних коммуникаций музея. И, конечно же, это одна из форм взаимодействия с посетителями, поскольку проект, как правило, дело краткосрочное, то тут на помощь музейным администраторам и приходит стратегическое планирование деятельности музея, в том числе и проектной деятельности. Это позволяет планировать внебюджетные поступления, реализовывать государственные стратегии, проводить устойчивую музейную политику. Все перечисленные действия музея позволяют создать устойчивый положительный образ музея, выполнять функции по сохранению и изучению культурного фонда,

оставаться всегда интересным и востребованным у публики.

Ориентация музеев на посетителя в системе стратегического планирования деятельности музейной организации сегодня по праву может считаться экономической необходимостью. Возросли требования к языковой и содержательной доступности музея. Мир бизнеса более развит в отношении преодоления языковых, этнических, национальных, религиозных границ. Музеи сегодня стремятся к тому же, но они предлагают не массовую продукцию, а оригинальные и уникальные памятники и культурный опыт. Для музеев чрезвычайно важно придерживаться при этом своего имиджа, беречь свою уникальность и таким образом сохранять свою жизнеспособность и способность к конкуренции на рынке интеллектуальных услуг. Ключевым механизмом в этом процессе становится выработка новых форм презентации в системе стратегического планирования комплексной деятельности музея-заповедника, а ведущей формой презентации культурного фонда и ландшафтов ретрансляция бизнес-инструментов в музейную практику – хорошо знакомых спонсорам из бизнес-сообщества, поддающиеся учету и управлению музейными менеджерами, а также контролю со стороны государственных органов, понятные современному зрителю.

Формирование нормативно-правовой единицы «музей-заповедник», вовлечение современных музеев-заповедников в борьбу за посетителя (а значит – и в экономическую практику), требуют оформления системы управления музеями, их адаптацией к современным реалиям. Реализуемые в последнее десятилетие опыты стратегического планирования в музейной сфере наглядно свидетельствуют о положительной динамике экономических показателей, о повышении количественного и расширении качественного состава музейной аудитории, что позволяет рассматривать рассматривать музей-заповедник как специфический механизм управления наследием.

### Список литературы

1. О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации (в ред. от 26 мая 1996 г.): Федеральный закон № 54. Ст. 26.1. Музей-заповедники. URL: <http://base.garant.ru/123168/> (дата обращения: 25.02.2019).
2. Колесникова Л. П. Проблемы нормативно-правового регулирования деятельности музеев-заповедников России // Аналит. вестн. Совета Федерации Федерального собрания РФ. 2000. № 6 (118). URL: [http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical\\_bulletins/25630/](http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/25630/) (дата обращения: 09.07.2019).

3. Модельный закон о государственных музеях-заповедниках: принят постановлением № 18-11 от 24 нояб. 2001 г. на 18-м пленарном заседании Межпарламент. Ассамблеи государств-участников СНГ // Информ. бюл. Межпарламент. ассамблеи государств-участников СНГ. 2002. № 28. С. 234–250.

4. Государственная стратегия формирования системы достопримечательных мест, историко-культурных заповедников и музеев-заповедников в Российской Федерации / М-во культуры РФ. Москва, 2006. URL: <https://www.mkrf.ru/documents/gosudarstvennaya-strategiya-formirovaniya-sistemy-dostoprimechatelnykh-mest-istoriko-kulturnykh-zapo/> (дата обращения: 2018-03-22).

5. Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 29 февр. 2016 г. № 326-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/AsA9RAyYVAJnoBuKgH0qEJA9IxP7f2xm.pdf> (дата обращения: 06.01.2019).

6. Бурганов И. Музей XXI века: теория, опыт, практика. Москва: Дом Бурганова, 2007. 336 с.

7. Шола Т. Вечность здесь больше не живет: толковый словарь музейных грехов / пер. Н. Копелянская, Е. Петрова. Тула: музей-усадьба «Ясная Поляна», 2013. 360 с.

8. Нагорский Н. В. Музей как институт социально-культурной деятельности: на материалах Государственного музея-заповедника «Царское Село»: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Санкт-Петербург, 1998. 24 с.

9. Концепция развития федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-заповедник „Петергоф“» на период 2012–2016 гг. / под ред. Е. Я. Кальницкой // Государственный музей-заповедник «Петергоф». Отдел делопроизводства. Рукоп.

2. Kolesnikova L. P. Problems of normative-legal regulation of activity of museums-reserves of Russia. *Analit. bull. Federation Council of the Federal Assembly*. 2000. 6 (118). URL: [http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical\\_bulletins/25630/](http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/25630/) (accessed: July 09.2019) (in Russ.).

3. Model law on state Museum-reserves: adopted by resolution № 18-11 of 24 Nov. 2001 at the 18th plenary meeting of the inter-Parliament. Assembly of CIS member States. *Inform. bul. Interparliamentary of the Assembly of States parties to Strong*. 2002. 28, 234–250 (in Russ.).

4. State strategy of formation of the system of places of interest, historical and cultural reserves and Museum reserves in the Russian Federation / Min. of the culture Russ. Federation. Moscow, 2006. URL: <https://www.mkrf.ru/documents/gosudarstvennaya-strategiya-formirovaniya-sistemy-dostoprimechatelnykh-mest-istoriko-kulturnykh-zapo/> (accessed: July 09.2019) (in Russ.).

5. About the approval of Strategy of the state cultural policy for the period till 2030: the order of the Government of the Russian Federation of February 29. 2016 No. 326-R. URL: <http://static.government.ru/media/files/AsA9RAyYVAJnoBuKgH0qEJA9IxP7f2xm.pdf> (accessed: July. 09.2019) (in Russ.).

6. Burganov I. Museum of the XXI century: theory, experience, practice. Moscow: Burganov house, 2007. 336 (in Russ.).

7. Shola T.; Kopolyanskaya N. (transl.); Petrova E. (transl.). Eternity no longer lives here. Explanatory dictionary of man sins. Tula: Museum-Estate «Yasnaya Polyana», 2013. 360 (in Russ.).

8. Nagorsky N. Museum as an institution of social and cultural activities: Based on materials from the State Museum-Reserve «Tsarskoye Selo»: abstr. of dis. on competition of sci. degree PhD in pedagogics: 13.00.05. Sankt-Petersburg, 1998. 24 (in Russ.).

9. Kal'nitskaya Ye. Ya. (ed.). Concept of development of federal state budgetary institution of culture «State Museumreserve „Peterhof“» for period of 2012–2016. *State Museumreserve «Peterhof». Office management division*. Manuscript (in Russ.).

### References

1. About Museum Fund of the Russian Federation and museums in the Russian Federation (in the edition of May 26, 1996): Federal. act № 54. St. 26.1. Museums-reserves. URL: <http://base.garant.ru/123168/> (accessed: Febr. 25.2019) (in Russ.).