



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ЦЕНТРАЛЬНЫЙ МУЗЕЙ ДРЕВНЕРУССКОЙ КУЛЬТУРЫ  
И ИСКУССТВА ИМЕНИ АНДРЕЯ РУБЛЕВА (ЦМиАР)**

# КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ

СОГЛАСОВАНО

Директор Департамента музеев и внешних связей  
Министерства культуры Российской Федерации

\_\_\_\_\_ А.Н. Воронко

УТВЕРЖДАЮ

Директор Музея имени Андрея Рублева

\_\_\_\_\_ М.Б. Миндлин

МОСКВА, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

I.	Цели и задачи .....	3
II.	Пути решения задач, направленных на развитие музея .....	5
III.	Реорганизация и развитие основной экспозиции музея .....	9
IV.	Выставочная деятельность музея .....	12
V.	Развитие, комплектование и хранение музейного собрания .....	15
VI.	Консервация и реставрация .....	17
VII.	Научно-исследовательская деятельность .....	18
VIII.	Просветительская деятельность .....	20
IX.	Развитие музея как общероссийского центра научного изучения, описания и каталогизации произведений древнерусского искусства .....	22
X.	Международное сотрудничество .....	24
XI.	Научно-исследовательская и экспертно-консультационная деятельность с коллекциями церковных организаций .....	25
XII.	Издательская деятельность .....	27
XIII.	Организация сообществ поддержки музея .....	28
XIV.	Разработка и реализация современных мультимедийных и сетевых проектов .....	30
XV.	Развитие музейной инфраструктуры и материально-технической базы .....	31
XVI.	Размещение музейной инфраструктуры .....	33

---



Центральный музей древнерусской культуры и искусства имени Андрея Рублева с момента своего основания в 1947 году и до настоящего времени является главным специализированным музейным научно-исследовательским федеральным государственным учреждением России в области изучения, сохранения, музейного показа и популяризации древнерусского искусства, составляющего основу культурно-цивилизационного кода восточноевропейских славянских народов и фундамент национального самосознания русского народа.

#### КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ МУЗЕЯ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ

- восстановление и реставрацию всего комплекса архитектурного ансамбля бывшего Спасо-Андроникова монастыря и бывшей усадьбы Хрящевых-Шелапутиных;
- сохранение и реставрацию движимых памятников истории и культуры, находящихся во владении музея;
- последующую музеефикацию архитектурных ансамблей с целью расширения музейных экспозиций и создания условий для более разнообразного, доступного и комфортного пребывания посетителей в музее.



## I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Основная миссия музея – открыть самому широкому кругу посетителей икону как одно из величайших достижений национального и мирового искусства, заинтересовать их истоками собственной культурной традиции. В тысячелетней истории России основная часть – семь столетий – приходится на допетровское время, когда изобразительное искусство развивалось в рамках религиозного мировоззрения. Являясь особо ценным объектом национального наследия, музей несет миссию воспитания поколений через знакомство с основами национальной художественной культуры.

Древнерусское искусство составляет фундамент отечественного культурного наследия и является наряду с искусством русского авангарда начала XX века главным вкладом России в историю мирового изобразительного искусства. Для формирования национального самосознания российского общества древнерусское искусство во многом является определяющим. Сохранение, собирание, изучение, показ и популяризация древнерусского художественного наследия – главные цели и задачи музея.

В настоящее время музей занимает архитектурный комплекс бывшего Спасо-Андроникова монастыря, где жил, творил и был похоронен величайший древнерусский иконописец Андрей Рублев, чье имя во всем мире стало символом древнерусской иконописи. Коллекция музея, собранная за 74 года его существования, составляет на сегодняшний день более 20 тысяч единиц хранения и включает иконы, скульптуру, книги, произведения декоративно-прикладного

искусства и монументальной живописи XI–XX веков. Общая площадь занимаемых музеем зданий составляет 3256 м<sup>2</sup>, из них под экспозиции используется только 1070 м<sup>2</sup>. Эти площади позволяют экспонировать не более 10% хранящихся в музее произведений. Из них лишь 100 м<sup>2</sup> можно использовать для проведения периодических выставок, что значительно ограничивает работу музея. За год основную экспозицию и выставки музея посещают не более 100 тысяч человек, что значительно ниже его потенциальных возможностей.

Высокопрофессиональный научный коллектив музея, ведущий хранительскую, выставочную, исследовательскую и каталогизационную деятельность, пользуется заслуженным авторитетом в научном и музейном сообществе как в России, так и за рубежом. Музей регулярно сотрудничает с другими российскими и зарубежными музеями, владельцами частных и корпоративных коллекций, с организациями Русской Православной Церкви, но в настоящий момент не имеет возможности расширения и развития этого сотрудничества.

С первых лет существования музея в нем действует реставрационная мастерская, сотрудники которой отреставрировали значительное количество произведений древней живописи, ныне входящих в состав основной экспозиции и участвующих в организуемых музеем выставках. В то же время возможности этой мастерской ограничены недостаточным количеством площадей.

Для полноценного представления и популяризации древнерусского искусства предполагается расширение деятельности издательского отдела, созданных отделов музейного маркетинга и общественных связей (PR), без которых невозможны эффективное развитие музея, разработка и продвижение проектов, направленных на расширение целевой аудитории и привлечение широкой публики.

Музей имени Андрея Рублева нуждается в преобразованиях, которые позволят ему полноценно представлять древнерусское художественное наследие в современном мире, быть востребованным и повышать свой статус в российском и международном музейном сообществе. Для этого ему необходимо учитывать последние тенденции и стратегии в международной музейной практике, использовать новые музейные концепции и современные технологии.

#### ЦЕЛЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ МУЗЕЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

- реорганизация и развитие постоянной экспозиции музея;
- реализация долгосрочных выставочных программ;
- реставрация и приспособление зданий и сооружений бывшего Спасо-Андроникова монастыря и бывшей усадьбы Хрящевых-Шелапутиных;
- реставрация древнейшего в Москве Спасского собора Спасо-Андроникова монастыря;
- расширение и развитие научно-исследовательской деятельности музея;
- расширение и развитие реставрационной базы музея;
- расширение целевой аудитории музея через развитие и обновление научно-просветительской и культурно-образовательной деятельности;
- расширение и развитие связей с музейными и специализированными организациями;
- развитие государственно-частного партнерства;
- расширение международного сотрудничества;
- развитие и укрепление культурного и научно-методического сотрудничества с Русской Православной Церковью.



## II. ПУТИ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ МУЗЕЯ

Для эффективного развития музея, достижения всех поставленных целей определен ряд задач и предложены пути их решения.

Основной задачей является организация экспозиционной деятельности музея в соответствии с современными требованиями. Помещения бывшего Спасо-Андроникова монастыря целесообразно, насколько это возможно, использовать в качестве единой экспозиционной зоны как архитектурно-художественный комплекс древнерусского искусства и церковного искусства Нового времени, разместив в нем разделы постоянной экспозиции, в которых будет максимально выявлена сакральность древнерусского искусства в интерьерах исторического церковного пространства. Для этого необходимо увеличение музейных площадей – как экспозиционных, так и служебных, для размещения и полноценного функционирования структурных подразделений музея, развития его инфраструктуры.

Для достижения этой цели в федеральную собственность с закреплением за музеем на правах оперативного управления переданы здания бывшей усадьбы Хрящевых-Шелапутиных конца XVIII–XIX века (по адресу: Андроньевская пл, д. 6 стр. 1, д. 8), в которых будут проведены работы по реставрации, капитальному ремонту и приспособлению. Усадьба Хрящевых-Шелапутиных – вновь выявленный памятник истории, культуры и архитектуры регионального значения. Площадь дополнительных помещений бывшей усадьбы составит около 2000 м<sup>2</sup>, в том числе экспозиционных и публичных зон.



Эти помещения предполагается использовать для размещения части постоянного и временного хранилища музея; научных, административно-хозяйственных и технических структур музея; общедоступной медиатеки и архива; подразделения, осуществляющего научную экспертизу произведений древнерусского искусства по запросам физических и юридических лиц. Кроме того, здесь будет размещен зал для кино-видеопросмотров, концертов, семинаров, симпозиумов, конференций, круглых столов, презентаций книжных изданий и других научно-образовательных, культурно-массовых и просветительских мероприятий, которые проходят в различное время, в том числе и в вечерние часы после закрытия экспозиции, а также экспозиционные залы, предназначенные для проведения периодических выставок древнерусского искусства и общественные пространства соответствующего назначения.

В служебных постройках бывшего Спасо-Андроникова монастыря разместятся реставрационные мастерские и запасники музея, а также сопутствующая инфраструктура современного музея (книжно-сувенирный магазин, кафе, информационная зона, детский образовательный и творческий центр). Организация постоянной экспозиции музейного собрания на больших площадях позволит гораздо полнее представить произведения древнерусского искусства и религиозного искусства Нового времени широкой зрительской аудитории в едином пространстве Спасо-Андроникова монастыря, что неизбежно приведет к существенному увеличению потоков посетителей при условии развития комфортной публичной инфраструктуры.

Необходимо осуществить реставрацию, капитальный ремонт и приспособление зданий и сооружений бывшего монастырского комплекса, предусмотрев установку систем



обеспечения микроклимата и пожаротушения при непрерывном оснащении помещений системами хранительского контроля с использованием современных технологий. В настоящий момент музеем уже осуществляются работы по реставрации Святых ворот, стен и башен бывшего монастыря.

Основным действующим храмом на территории музейного комплекса в Спасо-Андрониковом монастыре останется Спасский собор, где богослужения совершаются регулярно. После реставрации внутреннее пространство Спасского собора будет полностью соответствовать нормам и логике построения исторического церковного интерьера.

В архитектурном комплексе церкви Архангела Михаила после проведения реставрационных работ останется постоянная экспозиция музея, отвечающая современным музейным принципам и представляющая зрителю исторические интерьеры. При этом предполагается значительно расширить основную экспозицию за счет площадей бывшего Настоятельского корпуса и Юго-западной башни после вывода из этих помещений всех административных служб, библиотеки и фотолaborатории. Эта часть экспозиции будет посвящена истории Спасо-Андроникова монастыря и Синодальному периоду в истории русского сакрального искусства. Расширение экспозиционных площадей позволит музею в большей степени соответствовать статусу центрального музея древнерусского искусства.

Одновременно с расширением экспозиционных площадей важно вовлечь в зону культурного влияния музея территорию сквера перед Спасо-Андрониковым монастырем, что возможно только в сотрудничестве с городскими властями. Эту территорию можно будет использовать совместно с городскими структурами как привлекательное для горожан и гостей столицы рекреационное пространство, как площадку для





осуществления различных творческих проектов под открытым небом с привлечением современных художников и дизайнеров, а также как зону, предваряющую осмотр архитектурного ансамбля музея и его экспозиций, что предполагает установку информационных стендов, проведение различных мероприятий. Это позволит городу приобрести еще одну полноценную досуговую парковую зону, а музею привлечь более широкий круг посетителей, способствовать расширению его целевой аудитории, формированию круга постоянных посетителей в

долгосрочной перспективе. Музей принимал участие в обсуждении городского проекта благоустройства сквера.

Для реализации важнейших целей музей предполагает развитие государственно-частного партнерства, создание Попечительского совета, привлечение спонсорских средств, а также осуществление в музее тех видов деятельности, которые смогут увеличить его посещаемость и, как следствие, доход (введение новых и расширение уже имеющихся типов платных услуг, в том числе через интернет; развитие музейной инфраструктуры; расширение в соответствии с маркетинговыми исследованиями ассортимента предлагаемой книжной и сувенирной продукции и т.п.).



### III. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ОСНОВНОЙ ЭКСПОЗИЦИИ МУЗЕЯ

Постоянная экспозиция является лицом любого музея и должна включать в себя наиболее ценные с художественной точки зрения памятники музейного собрания. В то же время она не может быть чем-то константным, раз и навсегда неизменным. Концепция построения экспозиционного ряда и форм его художественной репрезентации должна меняться в соответствии с общественным запросом и современными принципами организации музейной экспозиции. Кроме того, новые поступления в музей, научные исследования и реставрационные открытия периодически требуют корректировки состава и концепции экспозиции, включения в нее вновь приобретенных и отреставрированных уникальных произведений.

Чтобы соответствовать прогрессивной международной музейной практике, Музею имени Андрея Рублева необходимо:

- провести расширение постоянной экспозиции в соответствии с разрабатываемой Концепцией и современным дизайнерским решением;
- обеспечить поддержание в экспозиционных помещениях стабильного температурно-влажностного режима, контроль и очистку воздушной среды от загрязнений, микробиологический контроль, что является основополагающими условиями сохранности предметов искусства и памятников архитектуры.

Кроме того, учитывая непреходящую историческую значимость памятников архитектуры, в которых находится

экспозиция, необходимо максимально выявить их сохранившиеся интерьеры. Музей заинтересован в том, чтобы посетители приходили в него регулярно, поэтому он должен обеспечить им возможность видеть ранее не выставлявшиеся произведения. Необходима практика периодических ротаций разделов постоянной экспозиции и отдельных экспонатов с учетом большого количества высокохудожественных памятников, хранящихся в фондах музея, а также произведений из частных и корпоративных коллекций, которые признаны выдающимися памятниками и могут быть переданы музею на длительное время на безвозмездной основе. Предполагается организовать более полную презентацию различных художественных центров, создать разделы, посвященные иконографии, видам и периодам древнерусского и позднего



церковного искусства и т.д. Практика использования в экспозиционной работе произведений не только из собственных фондов для более полного раскрытия выставочной концепции соответствует статусу музея как общероссийского центра древнерусского искусства.

Одна из первоочередных задач музея – обеспечение сохранности коллекции древнерусского искусства на соответствующем уровне. Решение этой задачи весьма сложно, учитывая древность экспонатов и их чувствительность к неблагоприятным условиям хранения, а также размещение экспозиций в памятниках архитектуры. При использовании внутреннего пространства монастырских зданий должны быть технически приспособлены для экспонирования уникальных предметов с учетом выявления архитектурной выразительности исторического интерьера, в органичной среде которого будет создано особое ощущение погруженности в сакральный контекст.

В связи с острой нехваткой в настоящее время экспозиционных залов и помещений для размещения музейной инфраструктуры перед Музеем имени Андрея Рублева в ближайшие годы стоит важнейшая цель – приспособление дополнительных площадей. После реставрации и восстановления зданий усадьбы Хрящевых-Шелапутиных планируется вывести часть научных и служебных подразделения музея из помещений бывшего монастыря, которые в дальнейшем станут зоной музейного показа, а также создать дополнительные экспозиционные пространства для более полного представления музейной коллекции.

Регулярное обновление основной экспозиции должно оставаться принципом музейной политики и после расширения экспозиционных площадей. Это предполагает более развернутый показ уже представленных в залах музея

видов произведений (иконопись, скульптура, декоративно-прикладное искусство, памятники древнерусской книжности XIII–XVII веков) и включения новых разделов. Прежде всего, это касается искусства Синодального периода, которое в последнее время стало объектом активного изучения и получило «художественную реабилитацию» в глазах профессионального сообщества, а также художественной культуры старообрядчества. Среди московских музеев, обладающих коллекциями иконописи, только Музей имени Андрея Рублева, благодаря составу своего собрания, может организовать и представить зрителям полноценную экспозицию религиозного искусства позднего периода.

В результате создания новых экспозиционных площадей, в том числе в наиболее крупной башне монастырского комплекса, появится возможность формирования разделов экспозиции, связанных с историей Спасо-Андроникова монастыря, где могут быть выставлены наиболее интересные памятники археологии, белокаменные фрагменты собора и т.п.

С учетом тенденций мировой музейной практики на территории возможна организация так называемых открытых фондов. Музеем запланировано строительство лапидария для экспозиции произведений из белого камня (древних саркофагов и надгробий).

В новых музейных помещениях запланировано создание экспозиции копий древнерусской монументальной живописи. Музей обладает коллекцией высокопрофессиональных копий наиболее значительных древнерусских стенописей XIV–XVI веков (ц. Спаса на Ковалеве, ц. Спаса на Ильине улице, Успенского собора во Владимире и др.), выполненных ведущими копиистами страны Н.В. Гусевым, А.П. Грековым, А.Н. Овчинниковым и др. Ни один другой музей не имеет

подобного собрания. Представление этого материала широкому зрителю – еще одно преимущество Музея имени Андрея Рублева.

Для полноценного представления об архитектурном ансамбле Спасо-Андроникова монастыря и творчестве Андрея Рублева предполагается включение в музейный показ древнейшего Спасского собора Андроникова монастыря. Для этого необходима его комплексная реставрация, включая интерьер, в котором должна быть предусмотрена возможность увидеть фрагменты фресок работы Андрея Рублева в откосах алтарных окон – единственное подлинное творение великого иконописца, сохранившееся в Спасо-Андрониковом монастыре, и одно из немногих его произведений, дошедших до нашего времени. Для того, чтобы росписи были видны из основного подкупольного пространства собора (притом, что свободный доступ в алтарь действующего храма невозможен), необходимо предусмотреть при реставрации устройство низкой алтарной преграды по аналогии с сохранившимися памятниками начала XV века, а также специальную подсветку сохранившихся фрагментов живописи или, в крайнем случае, вывод изображений на экраны.

Включение в экспозиционный показ Спасского собора требует проведения комплексных исследований для разработки проекта и осуществления фундаментальной научной реставрации с учетом защиты от разрушающих воздействий окружающей среды. В настоящее время заключен контракт на разработку проекта реставрации Спасского собора.



## IV. ВЫСТАВОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУЗЕЯ

Выставочная деятельность основывается на реализации долгосрочных программ, соответствующих целям и задачам музея как общероссийского центра древнерусского искусства, последним научным достижениям в этой сфере и общественному запросу.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Всестороннее привлечение к сотрудничеству музеев, имеющих коллекции древнерусского искусства и церковного искусства Нового времени. Для этого предполагается реализация долгосрочной выставочной межрегиональной программы «Шедевры древнерусского искусства в музеях России», которая представит массовому зрителю обширную географию и художественное многообразие древнерусской иконы, масштабы и художественную уникальность этого искусства, тем самым поднимая его значимость в сознании современного общества.

2. Учитывая последние научные достижения в сфере изучения русского иконописания в послепетровскую эпоху, разрабатывается программа «Иконописные центры Нового времени». За последние годы музей уже неоднократно обращался своей выставочной деятельностью к этой теме, выставляя художественные произведения, связанные с отдельными старообрядческими центрами (Невьянск, Сызрань, Поморье). В дальнейшем работа по репрезентации поздних центров иконописания будет расширена. Полноценная реализация

этого проекта предполагает широкое привлечение различных музейных собраний, частных и корпоративных коллекций.

3. Опираясь на многолетний продуктивный опыт работы с частными коллекционерами, музей продолжит развитие этого направления в рамках программы «Древнерусское искусство из частных собраний», в соответствии с которой будут осуществляться как монографический показ отдельных коллекций, так и концептуальные проекты с включением произведений из разных собраний.

4. Музей хранит, представляет и изучает не только иконы, но и произведения религиозного декоративно-прикладного искусства (мелкая пластика, художественный металл, шитье, деревянная полихромная скульптура), являющегося чрезвычайно важной и ценной частью отечественного художествен-



ного наследия. Его показ предполагается в рамках выставочной программы «Древнерусское декоративно-прикладное искусство» с привлечением произведений из музейных, корпоративных и частных собраний.

5. Выставочная программа «Реставрация памятников древнерусского искусства» включает регулярную презентацию последних реставрационных работ и открытий. В рамках программы будут экспонироваться как работы музейной реставрационной мастерской, так и реставрационных организаций, не имеющих собственных экспозиционных площадок. Такие выставки представляют не только произведения в процессе и после реставрации, но и должны включать в себя документацию этапов технико-технологических исследований реставрации памятников.

6. Программа «Рукописные и старопечатные книги», включающая в себя организацию выставок, представляющих произведения книжного искусства.

7. В целях наиболее полного показа собственного собрания музей реализует программу «Из фондов Музея имени Андрея Рублева», предполагающую разнообразные экспозиции в первую очередь в региональных и зарубежных музеях.

8. Одним из направлений научной и одновременно просветительской и популяризаторской деятельности музея является разработка и реализация концептуальных выставочных проектов в рамках программы «Концепции образов и смыслов». Эта программа направлена на представление под различными углами зрения религиозного искусства, средствами художественного языка выражающего и интерпретирующего христианское мировоззрение («Образы воды в христианском искусстве», «Образы огня в христианском искусстве», «Другое измерение. Смерть и загробная жизнь в христианском искусстве»).

9. Выставочная программа «Иконография памятников древнерусского искусства» предполагает демонстрацию произведений, имеющих уникальный или редкий сюжет и сложное богословское содержание. Кроме того, в рамках этой программы организуются выставки, посвященные изображениям отдельных святых, евангельских событий и т.п. и состоящие из различных видов памятников (иконы, произведения декоративно-прикладного искусства и графики, фрагменты и копии фресок).

10. В рамках программы «Местные художественные центры» музей экспонирует иконы, имеющие общее происхождение (вывезенные из одного храма или региона). Такие выставки призваны познакомить зрителя с малоизвестными ему, но важными в историко-культурном плане локальными художественными традициями.

11. Программа «Экспедиции Музея имени Андрея Рублева» включает показ памятников, спасенных сотрудниками музея во время экспедиций в разные регионы России (северные и поволжские земли, Подмосковье и т.д.). На выставках, реализуемых в рамках этой программы, предполагается уделять внимание истории музейных экспедиций и проведенной реставрации вывезенных памятников. Крупнейшей выставкой этой программы в ближайшее время должна стать выставка к 75-летию музея «Тверская Атлантида» об экспедициях музея в Тверскую область в советское время.

12. В рамках выставочной программы «Новые поступления» демонстрируются наиболее интересные с художественной точки зрения памятники, пополнившие фонды музея в течение определенного периода.



## V. РАЗВИТИЕ, КОМПЛЕКТОВАНИЕ И ХРАНЕНИЕ МУЗЕЙНОГО СОБРАНИЯ

Сложившаяся к настоящему времени коллекция музея состоит из собраний иконописи, монументальной живописи, деревянной полихромной скульптуры, белокаменной резьбы, рукописной и старопечатной книги, декоративно-прикладного искусства. В нее входят произведения древнего периода, а также памятники религиозного искусства XVIII – начала XX века.

Стратегия развития коллекции музея направлена на ее дальнейшее формирование в качестве базы для расширения художественных и научных представлений и исследований в области древнерусского искусства и церковного искусства Нового времени.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Повышение качественного уровня коллекции в целом, которая формируется произведениями высокого художественного достоинства, позволяющими составить более целостное представление о русском религиозном художественном наследии.

К ним относятся как памятники крупных художественных центров, так и провинциальные произведения, наиболее полно характеризующие время и художественную культуру своего региона. При альтернативной возможности приобретения тех или иных музейных предметов предпочтительны наиболее качественные с художественной точки зрения и наиболее сохранные памятники. В отдельных случаях музей



может приобретать произведения относительной сохранности, но обладающие неоспоримой художественной и научной ценностью, представляющие уникальное явление художественной культуры.

2. Заполнение имеющихся в коллекции лакун. Музей стремится комплектовать свою коллекцию произведениями, которые восполняют хронологию и расширяют представление о локальных художественных центрах, а также пополняют разделы собрания, представленные малочисленными, разрозненными или недостаточно выразительными с художественной и экспозиционной точки зрения памятниками.

В связи с передачей музею зданий бывшей усадьбы Хрящева-Шелапутиных предполагается разместить в них дополнительные фондохранилища, которых сегодня катастрофически не хватает музею. В этих зданиях будут предусмотрены помещения, соответствующие современным требованиям музейного хранения и оснащенные необходимым оборудованием.



## VI. КОНСЕРВАЦИЯ И РЕСТАВРАЦИЯ

На этом направлении работы необходимо обеспечить сохранение и реставрацию произведений музейного собрания, а также реставрацию и приспособление для музейного использования памятников архитектуры.

1. **НАУЧНАЯ РЕСТАВРАЦИЯ** памятников иконописи музейной коллекции предполагает приоритетное внимание к раскрытию и включению в научный и экспозиционный оборот еще не раскрытых или не полностью раскрытых произведений, что даст возможность более эффективно осуществлять работу по научной каталогизации собрания. В связи с необходимостью активизации деятельности реставрационной мастерской ее штат должен быть расширен соответствующими специалистами – реставраторами различных специализаций (темпера, масло, дерево, бумага, металл и т.д.), которые обеспечат потребности музея в консервации и реставрации произведений различных видов и техник исполнения.

2. **АРХИТЕКТУРНЫЙ КОМПЛЕКС** Спасо-Андроникова монастыря, в котором располагается музей, в настоящее время находится в неудовлетворительном состоянии и требует проведения неотложных работ по консервации, реставрации, капитальному ремонту и приспособлению. Эта задача является одной из самых приоритетных, без ее решения невозможна полноценная и эффективная реализация основных направлений деятельности музея. В настоящее время музеем проводится разработка проектно-сметной документации реставрации музейного комплекса и заключен контракт на разработку проекта реставрации Спасского собора.



## VII. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В соответствии со статусом общероссийского центра музей предполагает развитие и расширение научно-исследовательской работы в области древнерусского и восточнохристианского искусства, а также церковного искусства Нового времени в широком спектре проблематики, организацию научных конференций, симпозиумов, семинаров и круглых столов по актуальным проблемам его изучения. На 2021 год запланирована Международная научная конференция в честь 800-летия св. князя Александра Невского. Научно-исследовательская работа является основополагающей для разработки стратегий комплектования коллекции и экспозиционной деятельности музея.

Статус научного подразделения относится также к фондовым структурам музея, сотрудники которых помимо выполнения основной хранительской работы, участвуют в научной обработке и каталогизации собрания, разработке и реализации выставочных проектов. Такая практика создает условия для формирования новых высококвалифицированных научных кадров в музее.

Опираясь на многолетний профессиональный опыт научных сотрудников и эталонные памятники, хранящиеся в собрании, музей оказывает экспертно-консультационные услуги юридическим и частным лицам, что не только способствует росту его популярности, но и обеспечивает доход, позволяющий дополнительно осуществлять закупку необходимых музею произведений и развивать выставочную и издательскую деятельность.



Музей предполагает развивать сотрудничество с ведущими отечественными и зарубежными музеями и специализированными организациями, работающими в области технико-технологических и химических исследований предметов искусства. Совместная работа исследователей, реставраторов и технологов позволяет более достоверно проводить атрибуцию памятников.



## VIII. ПРОСВЕТИТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Одна из важнейших задач, стоящих в настоящее время перед музеем, – расширение целевой аудитории. Значительную часть посетителей музея составляют школьники, приходящие в составе организованных экскурсионных групп. Другая значительная часть – люди пожилого возраста, интересующиеся древнерусским искусством. Таким образом, в составе посетителей наиболее активная часть социума – студенты, люди в возрасте до сорока лет, родители с детьми, посещающие музей индивидуально, – остается в меньшинстве. Необходимо создать новый, привлекательный для этой социальной группы образ музея, более комфортную и открытую среду, что позволит включить этот сегмент посетителей в свою целевую аудиторию.

Для большинства людей икона – прежде всего культовый предмет, а не произведение искусства. Она не воспринимается как художественный объект и игнорируется значительной частью той категории зрителей, которая охотно посещает выставки традиционного светского и современного искусства. Музей предполагает позиционировать себя как пространство, где посетителю помогут открыть для себя икону, понять ее художественный язык. Это тот базис, без которого невозможно осознание иконы как одного из величайших достижений национального и мирового искусства.

Исходя из этих базовых принципов, музей должен выстроить свою экскурсионную деятельность и сформировать образовательные программы, которые способны заинтересовать и привлечь различные возрастные и социальные кате-

гории посетителей. Осуществление научно-просветительной работы в музее предполагается при активном сотрудничестве с широким кругом приглашенных специалистов. Музей предполагает стать местом встречи и активного общения людей разных социальных групп, а также платформой для диалога между учеными и широкой аудиторией в сфере древнерусского искусства и религиозного искусства Нового времени.

Для решения намеченных задач предполагается:

- постоянный мониторинг социального состава посетителей, на основании которого будет выстраиваться стратегия по привлечению в музей ранее неохваченных групп населения;
- разработка новых программ экскурсионной, лекционной и образовательной работы для различных категорий посетителей, включая целевые программы и мероприятия, направленные на организацию познавательного семейного и персонального досуга;
- оснащение экспозиции современной мультимедийной техникой, необходимой для более полного ознакомления посетителей музея с древнерусским искусством и религиозным искусством Нового времени;
- создание Детского музейного центра на территории музея осуществляющего просветительские и инклюзивные программы. Это позволит увеличить посещаемость музея семейной аудиторией, в том числе с детьми с ОВЗ;
- активное участие в межмузейных международных, общероссийских, городских и региональных культурно-образовательных программах;
- организация и проведение культурно-массовых мероприятий: фестиваля знаменного пения, фестивалей детского творчества и т.п. Практика проведения концертов

классической музыки в музейном пространстве за последние годы стала общепринятой в центральных российских и зарубежных музеях, в том числе и в Музее имени Андрея Рублева. Однако, учитывая свою основную специализацию, музей способен разработать и предложить посетителям уникальную программу. В этом направлении предполагается, в частности, проведение концертов премьерного исполнения хоровыми коллективами, постоянно сотрудничающими с музеем, произведений церковной музыки, расшифрованных и переведенных с крюковой нотации на современную.

Также предполагается проведение в музее фестиваля русской хоровой музыки барокко. Учитывая существующий в настоящее время и постоянно возрастающий интерес к музыке барокко во всем мире, музей может выступить инициатором таких фестивалей в области хорового искусства. При этом концерты предполагается сочетать с показом раздела музейной экспозиции по церковному искусству конца XVII – XVIII веков, лекционными программами и т.п.



## IX. РАЗВИТИЕ МУЗЕЯ КАК ОБЩЕРОССИЙСКОГО ЦЕНТРА НАУЧНОГО ИЗУЧЕНИЯ, ОПИСАНИЯ И КАТАЛОГИЗАЦИИ ПРОИЗВЕДЕНИЙ ДРЕВНЕРУССКОГО ИСКУССТВА

Одной из важнейших задач музея как центра древнерусского искусства является оказание помощи музеям и специализированным организациям, обладающим собраниями древнерусского искусства и сакрального искусства Нового времени, в осуществление координации их научно-исследовательской деятельности. Во многих региональных музеях с иконными коллекциями существует проблема недостаточной компетентности сотрудников как в этой области, так и в сфере музейного хранения и учета произведений иконописи и церковного декоративно-прикладного искусства. Задача музея заключается в том, чтобы оказывать помощь другим музеям, обладающим коллекциями христианского искусства, в профессиональном описании и хранении их собраний, предоставлять консультационную помощь сотрудникам, осуществляющим научно-исследовательскую и каталогизационную деятельность. Особенно остро этот вопрос встал в связи с созданием единой базы данных Минкультуры России по хранящимся в музеях произведениям.

В этой связи музей предполагает следующие направления в своей работе:

- организация и проведение обучающих семинаров по различным направлениям музейной деятельности для сотрудников различных музеев России и специализированных организаций с учетом уровня их подготовки;
- организация индивидуальных и групповых стажировок в музее для сотрудников музеев и специализированных организаций;



- оказание выездной помощи отечественным музеям и специализированным организациям;
- создание консультационной службы для отечественных музеев и специализированных организаций в режиме он-лайн, куда сотрудники могли бы обращаться с возникающими у них текущими профессиональными вопросами.

Имея богатый позитивный опыт совместной работы по целому ряду направлений с ведущими российскими музеями и библиотеками, Музей имени Андрея Рублева предполагает привлечение для осуществления определенных программ внешних специалистов на договорной основе. Это обеспечит успешную реализацию проектов и согласуется со статусом музея как общероссийского центра изучения древнерусского искусства и религиозного искусства Нового времени.





## Х. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

С целью изучения и популяризации древнерусского искусства как важной составляющей общемировой художественной культуры и в рамках межкультурного диалога музей предполагает расширение и укрепление своих международных связей в следующих направлениях:

1. Разработка и реализация долгосрочной программы по обмену выставками со странами восточнохристианской культурной традиции: Грецией, Болгарией, Румынией, Сербией, Македонией и др.

2. Осуществление обмена выставками христианского искусства с другими странами мира, а также направление выставок древнерусского искусства и религиозного искусства Нового времени в зарубежные музеи и специализированные организации.

3. Участие в международных научных мероприятиях, посвященных проблемам изучения восточнохристианской художественной культуры (конференции, семинары, симпозиумы и т.п.). Организация международных научных мероприятий на базе музея.

4. Оказание консультационной помощи зарубежным музеям, обладающим собраниями русского религиозного искусства.

5. Разработка концепции центров по изучению древнерусской культуры за рубежом, помощь в их организации и кураторство.



## ХІ. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ И ЭКСПЕРТНО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ С КОЛЛЕКЦИЯМИ ЦЕРКОВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В течение последних десятилетий музей активно сотрудничает с Русской Православной Церковью. Первым в музейном сообществе он осуществил научное описание, исследование и публикацию некоторых церковных собраний. Совместно с религиозными отечественными и зарубежными организациями был реализован ряд важных церковных исследовательских и издательских проектов. Музей постоянно взаимодействует с Православным Свято-Тихоновским гуманитарным университетом и Церковно-научным центром «Православная энциклопедия».

Музей сотрудничает и предполагает дальнейшее развитие взаимоотношений с Церковно-археологическим кабинетом Московской Духовной академии, с которым у музея в декабре 2018 года подписан договор о долгосрочном сотрудничестве. Музей располагает профессиональными кадрами для оказания содействия церковным музеям в выявлении в действующих храмах значимых памятников церковного искусства, нуждающихся в особом режиме хранения, их художественной экспертизе, в проведении консультаций по организации режима хранения памятников различных типов, в их научной каталогизации и учете.

Музей предполагает расширять научно-исследовательское и научно-просветительское направление работы с памятниками из церковных собраний и действующих храмов, в том числе с комплексами иконостасов и монументальной живописи, имеющими особую художественную ценность. Возможными формами сотрудничества являются составление

храмовых описей, экспертных заключений и научных каталогов икон и произведений декоративно-прикладного искусства, подготовка альбомов и путеводителей по храмам, разработка маршрутов по наиболее значимым в культурно-художественном аспекте православным соборам и церквям, проведение экскурсий и методических занятий с экскурсоводами. Профессиональная помощь может быть оказана создаваемым и уже существующим епархиальным музеям и древлехранилищам. Музей предоставляет свои площади для мероприятий Патриаршего совета по культуре, совещаний епархиальных древлехранителей.

Кроме того, музей может оказывать содействие в подготовке юбилейных выставочных проектов, посвященных важным датам в истории Русской Православной Церкви и государства. Возможно сотрудничество в создании мультимедийных выставок русского религиозного художественного наследия, приуроченных к визитам в другие страны и российские епархии государственных должностных лиц и высших иерархов РПЦ.



## XII. ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В связи с развитием музея возрастает необходимость в расширении его издательской деятельности. Активизация экспозиционно-выставочной работы повлекла за собой издание каталогов всех осуществляемых музеем выставок. Усиление интенсивности работы по каталогизации собрания потребует регулярного издания очередных томов Научного каталога музея. Продолжается также издание Трудов музея, сборников научных конференций и других научных и научно-популярных изданий.

Обновленная стратегия просветительской деятельности должна сопровождаться публикацией различных путеводителей и других научно-популярных, информационных и рекламных изданий.

Для реализации этих планов в музее создан и будет развиваться специальный отдел, занимающийся подготовкой музейных изданий, а также должно быть создано новое подразделение оперативной полиграфии, позволяющее издавать собственными силами необходимые малотиражные рекламно-информационные материалы.





### XIII. ОРГАНИЗАЦИЯ СООБЩЕСТВ ПОДДЕРЖКИ МУЗЕЯ

Исходя из современных международных принципов музейной работы с посетителями, Музей имени Андрея Рублева осуществляет всестороннюю деятельность по созданию неформальных сообществ поддержки.

Первоочередная задача в этом направлении – создание Попечительского совета музея, куда войдут меценаты, политические, церковные и общественные деятели, готовые оказать всестороннюю поддержку музею в его начинаниях. Создание такого совета необходимо для привлечения внебюджетных средств и оказания административной поддержки в реализации проектов и программ музея.

Необходимо развитие государственно-частного партнерства, которое в настоящее время представляет собой один из важнейших ресурсов для дальнейшего развития музея.

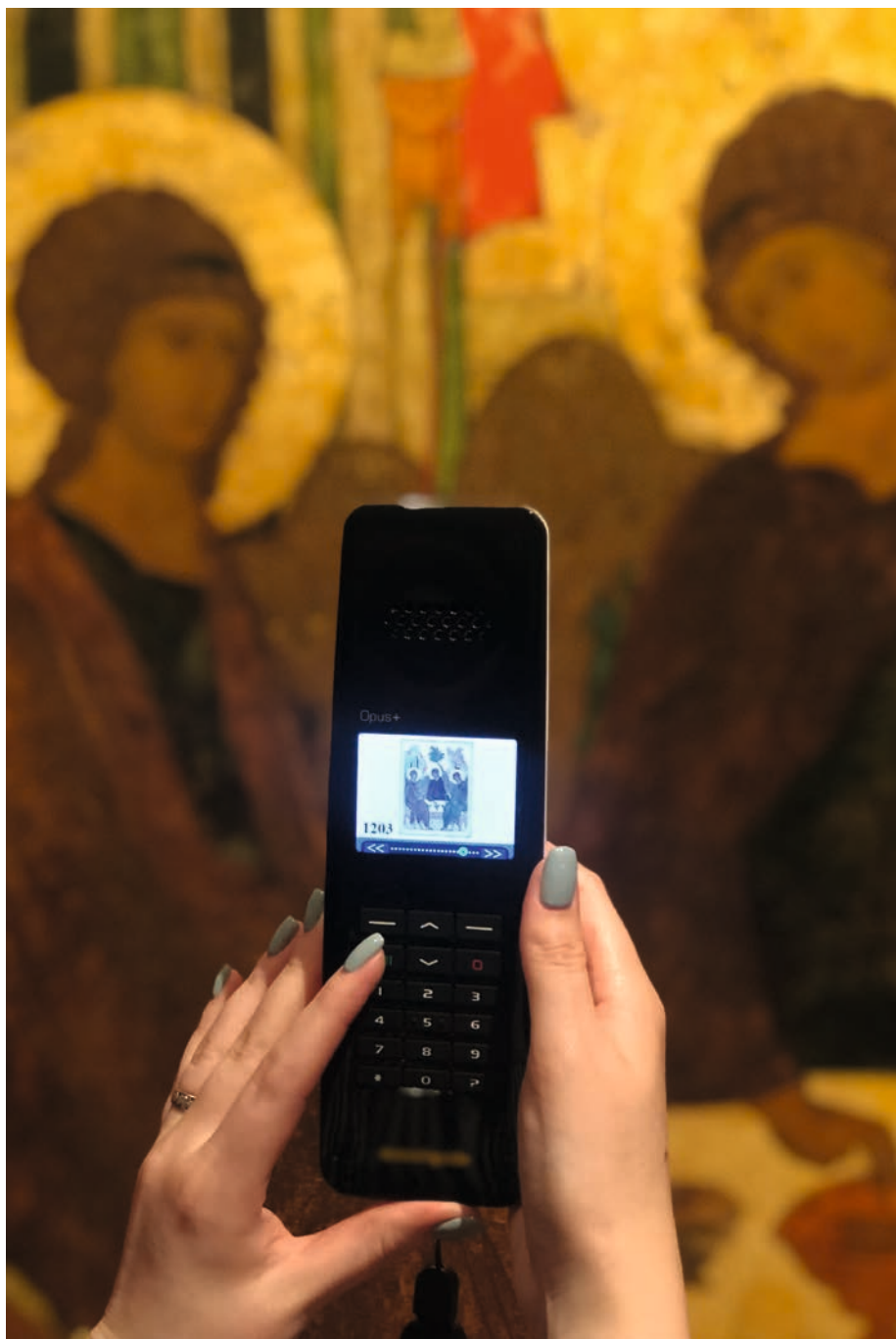
Предполагается создание Общества друзей музея из числа посетителей, неравнодушных к его судьбе, членство в котором предоставляет ряд преференций для участников (приглашение на все важнейшие мероприятия в музее, льготное посещение экспозиций, выставок и музейного кафе, льготное участие в образовательных и других научно-просветительских программах).

Особенность деятельности музея заключается в активной взаимосвязи и сотрудничестве с сообществом коллекционеров. Работа в этом направлении помогла музею получить в качестве даров ценные памятники для комплектования коллекции. Кроме того, осуществлен ряд важных резонансных выставок, благодаря которым в научный оборот было введено

значительное количество выдающихся по своим художественным достоинствам памятников.

Это перспективное направление работы предполагает организацию неформального объединения коллекционеров вокруг музея; развитие тесных контактов со сложившимися в последнее время сообществами и отдельными коллекционерами; сохранение лидерства в работе с коллекционерами благодаря предоставлению им квалифицированной консультативной помощи, а также более активного их привлечения к участию в различных проектах и программах музея.

Музей планирует развивать дальнейшую работу с волонтерами, привлекая их к экскурсионной деятельности и сопровождению посетителей во время массовых мероприятий.



#### XIV. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ МУЛЬТИМЕДИЙНЫХ И СЕТЕВЫХ ПРОЕКТОВ

В 2017 году разработан и создан новый сайт музея [www.rublev-museum.ru](http://www.rublev-museum.ru), отвечающий современным требованиям. Значительные разделы сайта посвящены популяризации творчества Андрея Рублева, истории Спасо-Андроникова монастыря. На сайте размещена информация обо всех направлениях деятельности музея: анонсы творческих и научных мероприятий, архив научных конференций, круглых столов, изданий и периодических выставок, сведения об экскурсионных программах, и т.д. Целью музея является наиболее полная презентация своей коллекции в виртуальном пространстве – для этого ведется работа по оцифровке памятников собрания и регулярная их публикация на сайте.

В задачи музея как общероссийского центра древнерусского искусства и религиозного искусства Нового времени входит создание единой электронной базы данных по произведениям православного искусства, хранящимся в музейных, а также по возможности церковных, корпоративных и частных собраниях. В рамках такой базы данных возможна реализация различных интернет-проектов.

Музей планирует развивать работу по созданию доступных бесплатных аудио-гидов на базе мобильных приложений.

Как координационный центр в сфере древнерусского искусства музей ставит перед собой задачу создания периодического электронного массового издания, информирующего обо всех значимых событиях в стране и за рубежом, связанных с этой проблематикой (выставках, научных и реставрационных открытиях, конференциях и т.п.).



## XV. РАЗВИТИЕ МУЗЕЙНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ

Для увеличения посещаемости и одновременно для осуществления успешной финансовой деятельности музею необходима развитая инфраструктура, соответствующая современным международным музейным требованиям и способствующая культурному воспитанию новой генерации. Приоритетом в развитии инфраструктуры должно быть обеспечение условий сохранности коллекций. Решение этих задач должно осуществляться параллельно с внедрением новых для музея направлений деятельности и методов работы с посетителями.

Предполагается создание необходимых в любом современном музее элементов инфраструктуры, позволяющих зрителю комфортно проводить в нем время, в том числе и с маленькими детьми. При проведении реставрации, капитального ремонта и приспособления музейных зданий необходимо сделать экспозицию доступной для маломобильных групп посетителей.

На территории музея должны быть устроены удобные рекреационные зоны, в том числе для родителей с маленькими детьми. Это даст посетителям возможность длительного и комфортного пребывания не только в музейных помещениях, но и на его территории, где также возможно проведение различных культурных акций и мероприятий, интересных широкой аудитории.

На всей территории музея для посетителей предполагается бесплатный доступ к Wi-Fi. Для различных массовых мероприятий, проводимых в музее, должны быть устроены





и оборудованы полифункциональный зал для концертов, кинопоказов и т.п., зал для проведения лекционных программ, конференций, семинаров, симпозиумов и круглых столов. Предполагается также создание общедоступной и оснащенной современным оборудованием медиатеки по древнерусскому искусству на основе имеющихся в музее библиотеки, фото-, видео- и аудиотеки.





## XVI. РАЗМЕЩЕНИЕ МУЗЕЙНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

После проведения необходимых работ по восстановлению, реставрации и приспособлению зданий и сооружений бывшего Спасо-Андроникова монастыря и зданий бывшей усадьбы Хрящева-Шелапутиных музеем будет реализован следующий план размещения музейной инфраструктуры.

### 1. ТЕРРИТОРИЯ БЫВШЕГО СПАСО-АНДРОНИКОВА МОНАСТЫРЯ

В архитектурном комплексе бывшей церкви Архангела Михаила сохранится основная часть постоянной экспозиции музея. В бывшем Настоятельском корпусе и юго-западной башне будут размещены дополнительные разделы постоянной экспозиции. В части помещений первого этажа Настоятельского корпуса разместятся посты МЧС и Росгвардии и фотолаборатория. В здании бывшего Братского корпуса, северо-западной и юго-восточной башнях сохранятся и дополнительно разместятся фондохранилища основной части коллекции музея. В здании бывшего Духовного училища будут находиться расширенные реставрационные мастерские. Во временном сооружении у северной стены разместится Детский музейный центр с примыкающей уличной площадкой для отдыха и ожидания, а также экскурсионно-просветительский отдел.



## 2. ЗДАНИЯ БЫВШЕЙ УСАДЬБЫ ХРЯЩЕВЫХ-ШЕЛАПУТИНЫХ

В зданиях бывшего главного усадебного дома (д. 6, стр. 1) предполагается размещение следующих служб и отделов. В цокольном этаже – помещение охраны, гардеробные и санузлы для посетителей, отдел реализации выставочных, научных и смежных проектов, хозяйственный отдел, мастерские и склады. На первом этаже будет размещена общественная зона с книжно-сувенирным магазином, медиатекой, отделом экспертизы и искусствоведческих исследований.

На втором этаже разместятся зал заседаний и переговоров, отдел учета и комплектования фондов с помещением временного хранения для экспонатов периодических выставок, научно-исследовательский отдел, архив музея. На третьем этаже будут размещены отдел хранения и часть фондохранилищ. Частично объединенные четвертый и пятый этажи позволят разместить киноконцертный зал с гримборными, лекционный зал, а также залы временных экспозиций.

В бывшем усадебном флигеле (д. 8) разместится администрация и остальные отделы музея. Также планируется открыть в новом здании (д. 6, стр. 3–4) музейное кафе с обзорной площадкой.

Осуществление мероприятий, предусмотренных концепцией развития, позволит Музею имени Андрея Рублева стать одним из крупнейших и передовых музеев России, занять достойное место на международной культурной карте мира, соответствующее его заявленному статусу.