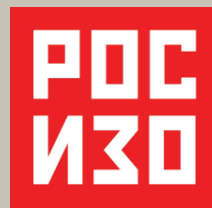




МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**О ПРОБЛЕМАХ
И ПЕРСПЕКТИВАХ
РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПЛЕКСНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Москва 2019

Министерство культуры Российской Федерации

Государственный музейно-выставочный центр «РОСИЗО»

**Российский научно-исследовательский институт
культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва**

О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Результаты комплексного социологического исследования:
анализ мнений музейного сообщества и населения РФ
(реальных и потенциальных посетителей)



**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



Москва
2019



УДК 379.4
ББК 79.1
О-11

Редакционная коллегия:

*В. В. Аристархов, Т. Б. Волосатова, С. М. Грачёва,
О. А. Кочарина, О. В. Нестерцева, И. М. Окулевич.*

О-11 **О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации** : результаты комплексного социологического исследования : анализ мнений музейного сообщества и населения РФ (реальных и потенциальных посетителей) / Министерство культуры Российской Федерации, РОСИЗО, Институт Наследия. — М. : Институт Наследия, 2019. — 282 с. — DOI 10.34685/НИ.2019.42.57.001. — 1 CD-R. — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-86443-295-2

© РОСИЗО, 2019

© Российский научно-исследовательский институт
культурного и природного наследия
имени Д. С. Лихачёва, 2019

ISBN 978-5-86443-295-2



Издатели выражают искреннюю признательность экспертам:

Абанкиной Татьяне Всеволодовне,
Авакумову Юрию Игоревичу,
Аллахвердиевой Наиле Билал кызы,
Вайнерману Виктору Соломоновичу,
Волкову Вадиму Геннадьевичу,
Драпеко Елене Григорьевне,
Емельянову Сергею Витальевичу,
Жукарину Роману Юрьевичу,
Кибовскому Александру Владимировичу,
Ковалевскому Сергею Леонидовичу,
Ларичеву Егору Михайловичу,
Левыкину Алексею Константиновичу,
Лихачевой Елизавете Станиславне,
Мак Ирине Львовне,
Музычук Валентине Юрьевне,
Прудниковой Алисе Юрьевне,
Романову Роману Владимировичу,
Степановой Надежде Анатольевне,
Шалаю Виктору Алексеевичу,

а также благодарят за сотрудничество:

- Всероссийский художественный научно-реставрационный центр имени академика И. Э. Грабаря,
- Государственный исторический музей,
- Государственный исторический музей-заповедник «Горки Ленинские»,
- Государственный музей Востока,
- Государственный музей Л. Н. Толстого,
- Государственный музей-заповедник «Куликово поле»,
- Государственный музей-заповедник «Ростовский кремль»,
- Государственный центральный музей современной истории России,
- Центральный музей древнерусской культуры и искусства имени Андрея Рублёва,
- Музей-заповедник «Кижы»,
- Музей-усадьбу Л. Н. Толстого «Ясная Поляна»,
- Новгородский государственный объединенный музей-заповедник,
- Политехнический музей,



Отзывы и благодарности

- Государственный музейно-выставочный центр РОСФОТО,
- Всероссийский историко-этнографический музей,
- Государственный историко-археологический музей-заповедник «Херсонес Таврический»,
- Государственный музей-заповедник М. А. Шолохова,
- Государственный научно-исследовательский музей архитектуры имени А. В. Щусева,
- Государственный центральный музей кино,
- Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле»,
- Государственный музей-усадьбу «Архангельское»,
- Историко-культурный центр «Дворцовый комплекс Ольденбургских»,
- Национальный музей Республики Карелия,
- Хакассский национальный Краеведческий музей имени Л. Р. Кызласова,
- Тверскую областную картинную галерею,
- Курганский областной краеведческий музей,
- Калужский музей изобразительных искусств,
- Государственное музейное объединение «Художественная культура Русского Севера»,
- Переславль-Залесский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник,
- Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник,
- Ивановский государственный историко-краеведческий музей имени Д. Г. Бурлыгина,
- Иркутский областной краеведческий музей,
- Красноярский художественный музей им. В. И. Сурикова,
- Ленинский мемориал (Ульяновск),
- Мемориальный музей-заповедник истории политических репрессий «Пермь-36»,
- Музей Анны Ахматовой в Фонтанном Доме,
- Музей-заповедник «Старина сибирская»,
- Музейный центр «Площадь Мира»,
- Национальный музей Республики Марий Эл им. Т. Евсеева,
- Новосибирский государственный краеведческий музей,
- Томский областной краеведческий музей им. М. Б. Шатилова,
- Костромской государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник,
- Смоленский государственный музей-заповедник,
- Омский областной музей изобразительных искусств имени М. А. Врубеля,



Отзывы и благодарности

- Приморский государственный объединенный музей имени В. К. Арсеньева,
- Природный, архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье»,
- Саратовский областной музей краеведения,
- Хабаровский краевой музей имени Н. И. Гродекова,
- Курганский областной краеведческий музей, структурное подразделение «Усадьба декабриста М. М. Нарышкина»,
- Городской историко-краеведческий музей города Полярный,
- Государственный Дарвиновский музей,
- Дивногорский художественный музей,
- Историко-краеведческий музей города Ухты,
- Губахинский городской историко-краеведческий музей,
- Минусинский региональный краеведческий музей им. Н. М. Мартьянова,
- Сарапульский историко-архитектурный и художественный музей-заповедник,
- Соликамский краеведческий музей,
- Нижнетагильский музей изобразительных искусств,
- Россошанский краеведческий музей, культурно-досуговое объединение «Вдохновение»,
- Музей наивного искусства,
- Музейно-архивный центр города Кирово-Чепецка,
- Музейно-выставочный комплекс «Музей Норильска»,
- Егорьевский историко-художественный музей,
- Музей-заповедник «Дмитровский кремль»,
- Художественную галерею города Зеленодольска,
- Красновишерский районный краеведческий музей,
- Историко-краеведческий музей Верхнеуфалейского городского округа,
- Сибайский историко-краеведческий музей,
- Унечский краеведческий музей,
- Тотемское музейное объединение,
- Туристский культурно-музейный центр «Кимжа»,
- Музей русской иконы,
- Национальный исторический музей Кыргызской Республики,
- Музей Национального исследовательского технологического университета «Московский институт стали и сплавов»,
- Музей деревни Псоедь,
- Музей сельского космизма в селе Скомово Гаврилово-Посадского района Ивановской области,
- Ртищевский краеведческий музей.



Елена Дранеко, *Первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы по культуре:*

— О важности музейного дела говорить можно бесконечно. Музеи — сокровищницы нашего наследия. Долго шёл спор, не перевести ли сферу музейного дела к частно-государственному партнёрству и не заменят ли бизнес и меценаты участия государства? Сегодняшняя картина такова, что государство является главным спонсором, главным действующим лицом в развитии национальной культуры.

Сегодня, в погоне за посещаемостью, музеи движутся в сторону большей доступности. Привлекая современные технологии, даже небольшие музеи, не говоря о федеральных и региональных, делают экспозиции более привлека-

тельными. Они меняют свою парадигму — становятся интерактивными, создают виртуальные экспозиции. Соответственно, и доступность к фондам становится всё выше. Наша задача — помочь этим учреждениям понять, как двигаться в нашем быстроменяющемся мире, сохранив при этом суть музейного дела.

Мы давно говорим о необходимости принятия Концепции развития музейного дела в Российской Федерации. Этот документ коснётся огромного пласта культурной жизни России, затронет работу множества музейных учреждений. А значит, подходить к нему следует комплексно, основываясь на серьёзном научном исследовании и объективных данных.

Исследование, разработанное РОСИЗО совместно с нашим базовым научным учреждением — Институтом Наследия — даёт наиболее полную картину о проблемах и перспективах развития музейного дела, поскольку основывается на анализе мнений и музейщиков, и представителей власти, и посетителей музеев. А значит, работает в интересах всех сторон.



Алексей Левыкин — *директор Государственного исторического музея:*

— Перед тем как приступить к разработке концепции своего развития, каждый музей в первую очередь проводит тщательное исследование тех достижений, которые достигнуты в развитии отрасли на территории своей страны и за рубежом. Кроме того, необходимо услышать мнение не только представителей профессионального сообщества, но и наших основных «пользователей» — посетителей, а также учесть пожелания представителей органов государственной власти. Найти консенсус между всеми сторонами — государством, обществом и экспертами, я надеюсь, поможет именно это исследование.

Институт Наследия имени Лихачёва — общеизвестный уважаемый научный институт. Для подготовки будущей Концепции развития музейного дела в Российской Федерации его сотрудники провели всестороннее исследование широкой аудитории: профессионального сообщества, посетителей музеев различных возрастных категорий, представителей федеральных и муниципальных органов власти.



Это необходимая работа, без которой двигаться дальше было бы довольно сложно. Я уверен, что данное исследование будет весьма востребовано и с точки зрения разработки Концепции развития музейного дела, и при подготовке законопроекта «О культуре», которая сейчас ведётся.

В современном мире изменения как в общественной жизни, так и в музейном деле происходят весьма стремительно. Вместе с тем, существуют извечные истины о роли и миссии музеев в культурной жизни страны, которые должны быть зафиксированы в документе. Концепция развития не определяет частности, но определяет общие направления для движения. Она должна стать своего рода дорожной картой того, что нужно сделать для дальнейшего развития музейного дела в стране. Дать ответы на то, что нам сейчас мешает, какие законы нуждаются в доработке.



Александр Кибовский, министр Правительства Москвы, руководитель Департамента культуры города Москвы:

— Москва — место сосредоточения огромного количества музеев, в том числе крупнейших в России, символов нашей страны. Наши музеи год от года становятся интереснее как самим москвичам, так и множеству туристов. Музейщики держат руку на пульсе, стараясь не отставать от мировых трендов: инклюзивные программы, интерактивные экспозиции, мультимедийные технологии — ещё пять лет назад сложно было себе представить, что можно попасть на 3D-экскурсию в музей, сидя перед экраном компьютера. А теперь этим уже никого не удивить.

Каждый музей уникален, и каждый думает над своим развитием. Вместе с тем, у музеев есть множество общих задач и общих проблем, тормозящих движение вперёд. Очень важно их осознать и продумать пути решения.

РОСИЗО и Институт Наследия провели серьёзное, обстоятельное исследование, которое даёт по-настоящему объёмную картину восприятия музеев в нашем обществе, нашими экспертами и представителями власти. Нет сомнений в том, что результаты этой работы будут исключительно полезны при разработке Концепции развития музейного дела в Российской Федерации, необходимость принятия которой назрела давно.



Содержание

Предисловие	9
Сводный аналитический отчет по итогам комплексного исследования «О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации»	11
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1 Аналитический отчет по итогам опроса экспертов — представителей музейного сообщества	76
Приложение 2 Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов — сотрудников российских музеев	116
Приложение 3 Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения — реальных и потенциальных посетителей российских музеев	205
Приложение 4 Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением — реальными и потенциальными посетителями российских музеев	259



Предисловие

Предлагаемый вашему вниманию аналитический отчёт был подготовлен по заказу Министерства культуры Российской Федерации в рамках разработки концепции развития музейного дела.

5 апреля 2012 года в Саратове состоялась встреча председателя Правительства Российской Федерации с представителями музейного сообщества, на которой была озвучена необходимость определить общую концепцию музейной отрасли России. Разработка её была возложена на Минкультуры России совместно с Союзом музеев России и с привлечением представителей экспертных кругов и широкой общественности.

7 февраля 2013 г. было принято решение коллегии Министерства культуры Российской Федерации №3 «О концепции развития музейной деятельности в Российской Федерации на период до 2020 года». Согласно этому решению, проект концепции был принят за основу для дальнейшей доработки. При этом проект был разработан в соответствии с положениями Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. А уже 30 апреля 2013 года Министерством экономического развития Российской Федерации был опубликован «Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года».

1 декабря 2016 года вышло распоряжение Правительства Российской Федерации № 2563-р о разработке Концепции развития музейного дела в Российской Федерации на период до 2030 года.

Публичное обсуждение проектов такого документа проходило в 2017 и 2018 годах. В 2018 г. Союз музеев России представил подготовленную им Стратегию развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года. Однако до настоящего времени ни один из проектов не был утверждён Правительством.

По поручению Министерства культуры Российской Федерации в 2019 г. к работе над концепцией подключились Государственный музейно-выставочный центр «РОСИЗО» и Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачева. Ими было организовано социологическое исследование о проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации.

Цель исследования — выявление возможностей развития музея как социального института.

В рамках исследования решались следующие задачи.

- Выявление образа современного музея среди профессионального музейного сообщества и среди населения.
- Определение места музеев в системе ценностей современного общества сейчас и в ближайшем будущем.
- Оценка мнений экспертов и населения о конкурентоспособности музея в индустрии досуга.
- Оценка населением качества музейных услуг.
- Изучение восприятия экспертами и населением идей развития музейной отрасли: барьеры, ресурсы и драйверы, перспективные направления развития «музея будущего».
- Изучение ожиданий экспертов и населения о приоритетных способах информирования посетителей о деятельности музеев.
- Изучение ключевых ожиданий экспертов от «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года», разработанной Союзом музеев России в 2018 г.



Предисловие

Исследование представляет собой сравнительный анализ мнений экспертов, представителей музейного сообщества и населения России о возможностях развития музея до 2030 года.

Мнения экспертов изучены методом глубинных интервью, опрошено 20 экспертов.

К опросу изначально приглашались эксперты — представители музейного сообщества, которые занимают активную позицию, являются инициаторами крупных начинаний в музейном деле, изучают и практикуют различные передовые и экспериментальные техники работы в музеях или регионах и благодаря этому пользуются заслуженным авторитетом в музейной среде.

Внутри музейного сообщества эксперты отбирались по принципу квот, репрезентирующих музейное сообщество:

- федеральные, региональные, муниципальные и частные музеи (руководители, заместители по развитию и PR, специалисты по выставочной деятельности), т. е. те, в задачи которых входит развитие музея — 11 чел.;
- представители региональной и федеральной власти (исполнительной и законодательной) — 4 чел.;
- независимые эксперты, т. е. не работающие непосредственно в музее, но глубоко интегрированные в музейную деятельность. Это представители науки, СМИ, ведущие самостоятельную деятельность музейные дизайнеры, архитекторы — 5 чел.

Кроме того, был проведен Интернет-опрос для изучения мнения сотрудников российских музеев по анкете, запрограммированной и разосланной в виде ссылки по подведомственным организациям Министерства культуры Российской Федерации и по базе соискателей грантов Фонда им. В. Потанина. Всего опрошено 206 сотрудников музеев. В том числе:

- федеральные государственные музеи — 50%;
- региональные государственные музеи — 26%;
- муниципальные государственные музеи — 17%;
- другие — 7%.

Мнения населения изучены методом трёх фокусированных групповых интервью с реальными и потенциальными посетителями российских музеев — гражданами Российской Федерации в возрасте от 18 до 49 лет (женщины) и от 18 до 54 лет (мужчины) в городе Москве, а также методом массового опроса в объёме 700 анкет в пяти регионах Российской Федерации: Москва, Приморский край, Пермский край, Ярославская область и Республика Мордовия. Сегодня музеи конкурируют с другими формами досуга за свободное время граждан, и наличие этой конкуренции необходимо учитывать при планировании развития музейной отрасли.

Представленные материалы исследования могут быть использованы для разработки Концепции развития музейного дела в Российской Федерации на период до 2030 года как документа, определяющего основные цели и задачи, стоящие перед органами государственной власти для поддержки и развития музейной отрасли.



СВОДНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
по итогам комплексного исследования
«О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ
МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сентябрь 2019



Оглавление

Основные выводы	13
Введение	21
1. Образ музея	22
1.1. Динамика образа музея в свете трансформации российского общества	22
1.2. Место музея в индустрии досуга	24
1.3. Особенности сценариев посещения музеев	26
1.4. Восприятие факторов привлекательности музея	28
1.5. Основные барьеры развития музейной деятельности	30
1.5.1. Финансовые барьеры	30
1.5.2. Законодательные барьеры	31
1.5.3. Барьеры коммуникации с властью	33
1.5.4. Кадровые барьеры	34
2. Музей как услуга	36
2.1. Восприятие идеи музея как услуги	36
2.2. Основные запросы потребителей к музею	38
2.3. Конкурентоспособность музеев: мотивирующие и демотивирующие факторы посещаемости	40
2.4. Дополнительные стимулы привлечения посетителей	44
2.5. Ценовые ожидания потребителей	50
3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года	53
3.1. Оценка перспектив музеев	53
3.2. Восприятие «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»	53
3.2.1. Основные ожидания	53
3.2.2. Авторство и соавторство в разработке стратегических документов по развитию музейной сферы	57
3.3. Открытость «музея будущего»: возможности и угрозы	57
3.3.1. Отношение к вопросам хранения и демонстрации экспонатов	58
3.3.2. Отношение к идее создания общих депозитариев	61
3.3.3. Отношение к идее открытого хранения реставрационных мастерских	62
3.4. Вопрос о показателях эффективности музейной деятельности	63
3.5. Доходность музеев	64
3.6. Система коммуникаций музея	67
3.6.1. Коммуникация с посетителями	67
3.6.2. Коммуникация с музеями-партнерами	69
3.6.3. Роль официального сайта музея в системе коммуникаций	70
3.6.4. Приоритетные каналы информирования	72



Основные выводы

1. Результаты проведенного исследования позволили выявить важнейшую проблему, решение которой играет решающую роль в понимании идеологии развития российских музеев. В ходе трансформации общества произошло **снижение значимости основных ценностей, которые привносил в общество российский музей:**

- **уникальности контента** (по причине возрастания свободы передвижения граждан по миру и, как следствие, появления новых возможностей ознакомления с культурно-историческими ценностями – *«сел в самолет, четыре часа – и ходишь по галерее Боргезе»*);
- **образовательной роли** музея (в силу стремительного развития цифровых технологий, которые предоставили много новых возможностей для самообразования);
- **роли музея как культурного мероприятия** (поскольку **перегруженность** современного человека **информационными потоками** приводит к более частому отвержению интеллектуально сложных форм проведения свободного времени, таких как поход в музей, и **предпочтению более популяризированных форматов** ознакомления с произведениями искусства);
- **роли музея как досугового мероприятия** (по причине возникновения **множества новых форм досуга**, в том числе культурного, на фоне которых музей воспринимается как «скучный», «устаревший»).

Обозначенные факторы определяют **важность переосмысления роли «музея будущего» в обществе и поиск механизмов «встраивания» его в систему жизненных ценностей** современного россиянина.

2. Значимая для развития «музея будущего» проблема, которая была выявлена в результате исследования, – **размывание понятия «музей»**, разница в понимании между экспертами и населением:

- **на уровне государства** существует официальное, законодательно закрепленное определение «музея» (на что, в частности, указывали эксперты, имеющие отношение к разработке федерального законодательства);
- **в экспертной среде** под влиянием развития современных форм досуга на базе музеев появляется диапазон трактовок – от *«культурная институция»* до *«просто площадка»*;
- **на бытовом уровне** население под музеями понимает как «традиционные» музеи (*«старинное здание с картинами»*), так и «современные» музеи – различные формы досуга, использующие в своем названии слово «музей» (Музей сыра – фактически сыроварня, продающая сыры, Музей восстания машин – интерактивное шоу и т.п.).

Подобная ситуация обостряет **проблему музейной идентичности** – допустимой степени популяризации музейного контента (*«либо это классическая история, либо это хоровод и огород»*).

3. В результате проведенного исследования был выявлен **ряд барьеров, которые препятствуют развитию российских музеев:**

- Проблемы **постоянного недофинансирования**, особенно **региональных и муниципальных музеев**, «разрыв» между крупными музеями мирового уровня и



небольшими музеями (проблемы отмечались не только экспертами, но и населением). Ситуация воспринимается как невнимание государства к музейной сфере в целом.

- **Законодательные барьеры.** Было отмечено в общей сложности **11 федеральных законов, которые, по оценке экспертов, в той или иной степени препятствуют осуществлению музейной деятельности** (№ 44-ФЗ, № 327-ФЗ, № 223-ФЗ, № 54-ФЗ (отсутствие полного перечня подзаконных актов), № 73-ФЗ, № 193-ФЗ, № 4804-1, № 5351-1, № 436-ФЗ, № 290-ФЗ и № 38-ФЗ, а также Приказ Министерства культуры РФ от 01.12.2017 № 2012, Постановление Правительства РФ № 1177 и Положение о Государственном каталоге Музейного фонда РФ). Основными претензиями к действующим законам были названы их сложность и запутанность, сопряженная с объемной отчетностью по всем видам работы музея и каждому проводимому им мероприятию), несоответствие принципам проектной работы. **Лидирующие позиции в списке «недружественных законов» занимает закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ** (с изменениями и дополнениями, вступил в силу с 31.07.2019), который эксперты характеризуют как *«мертвый и тяжелый закон»*.
- **Отсутствие выстроенной системы коммуникации с органами государственной власти** (проблема особенно актуальна для региональных и муниципальных музеев). Как показали результаты интернет-опроса сотрудников музеев, ответы о содействии власти и отсутствии такового распределились примерно поровну. Основные претензии к власти – отсутствие помощи, бесцеремонное вмешательство в работу музея и отдельные случаи самоуправства (например, требование проводить бесплатные экскурсии для VIP-групп – *«сомнительных личностей в нетрезвом виде»*).
- **Отсутствие выстроенной системы коммуникации между музеями, стремление конкурировать друг с другом за подготовленного посетителя.** Ключевые послания в сознании сотрудников музеев, обращенные к коллегам-руководителям других музеев, содержат декларативный призыв к сотрудничеству и прекращению неконструктивной конкуренции, лишь в единичных ответах – попытка представить собственный музей и заинтересовать его возможностями для партнеров.
- В ряде случаев – **отсутствие клиентоориентированной системы коммуникаций музеев с посетителями.** Ключевые послания в сознании сотрудников музеев, обращенные к посетителям, содержат преимущественно императив и поучения и лишены дружелюбия и открытости.
- **Кадровая проблема**, которая включает:
 - **Нехватку кадров** – специалистов по основному виду деятельности (выставочная и экспозиционная деятельность, научные сотрудники, хранители) и вспомогательным (управленцев и специалистов в сфере рекламы, маркетинга, PR, SMM, IT-технологий).
 - **«Барьеры сознания» руководителей музеев** – нехватка управленческих компетенций и стратегического видения, отсутствие навыков проектной работы и понимания принципов проектного менеджмента.
 - В экспертной среде вызывает беспокойство утрата культурных ценностей вследствие **халатности или недостаточной квалификации** сотрудников музеев.

Наиболее **прогностически неблагоприятным** из перечисленных барьеров развития музеев представляются **проблемы взаимодействия с властью**, поскольку без решения этих проблем невозможно налаживание таких составляющих музейной деятельности как финансовое обеспечение, законодательная и кадровая поддержка. Одним из возможных



Основные выводы

инструментов налаживания коммуникации является проведение **обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом** для руководителей музеев с участием представителей местной и федеральной власти.

4. Как показывают результаты исследования, **факторами недостаточного интереса посетителей** к музеям могут выступать:

- **Фактор цены** для ряда категорий населения (*«600 рублей – это неприлично при уровне нынешних зарплат»*), особенно **для семейного посещения** (покупка сразу нескольких билетов дополняется покупкой тех или иных услуг – кафе, аудиогид, и т. п.).
- **Недружественная среда**, отсутствие «сопричастности» с музеем (*«здание строгого режима»*), ориентация сотрудников музеев на визит подготовленных посетителей.
- Многообразии **форм досуга**, создающих **«конкурентную среду»**, необходимость приложения интеллектуальных и организационных усилий при проведении досуга в музее, в отличие от кино или прогулок на свежем воздухе.
- Стереотипы населения – понимание **музея как «учреждения для туристов и школьников»**, негативные ассоциации с «обязаловкой».
- Отсутствие во многих музеях **доступной среды**.

По мнению экспертов, вопрос **ценовой доступности музеев** может быть решен следующим образом:

- Формирование **гибкой ценовой политики**, которая включает возможность разовых скидок.
- Введение т. н. **«культурного абонемента»**, который представляет собой ко-брендинговую программу музеев и туристических структур (например, включает посещение нескольких музеев, льготную транспортную карту или программу лояльности для разных типов посетителей).

5. Идея **продвижения «музея как услуги»** воспринимается в экспертной среде **неоднозначно**. Наиболее дискуссионными вопросами являются следующие:

- Соотнесение представления о музее как о **культурной институции** с задачами сферы услуг (**обеспечение массовости и извлечение прибыли**).
- **Допустимая степень популяризации** контента музея (не все артефакты подлежат публичной демонстрации).
- Неэтичность применения принципа «музей как услуга» в некоторых тематических музеях, в частности, узкоспециализированных или связанных с трагическими событиями в истории страны (*«поход в музей ГУЛАГа – это не про удовольствие»*).
- Невозможность оказывать большинство видов услуг **в малых музеях**.

6. **Основные запросы потребителей** к музеям сосредоточены в трех основных плоскостях:

- Способность музея создать **«дружелюбную среду»** для посетителей, что выражается в следующем:
 - создание **комфортного общественного пространства** (в том числе организации «сидячих» зон отдыха и доступной среды для маломобильных граждан);
 - внедрение **интерактивных технологий**, которые создают «эффект присутствия» и повышают «чувство сопричастности» музею (таких как создание «эффекта погружения», различные способы работы с чувственными переживаниями, проведение интерактивных мероприятий, а также создание креативных проектов, связанных с тематикой музея).



- Способность музея к **самообновлению**, которая выражается в обновлении экспозиций, соответствии их **актуальной информационной повестке**, а также способности считывать и отражать социальный запрос.
- Умение музея формировать **гибкую информационную политику** (ответить на вопрос: «Зачем посещать конкретный музей?») и **ценовую политику**, которая учитывает реалии экономической ситуации.

В следовании этим запросам при продвижении «музея будущего» крайне важным представляется «обыгрывание» основных конкурентных преимуществ российских музеев, которое отмечается как экспертами, так и населением – уникальности и богатства коллекций, а также присутствия среди сотрудников музеев энтузиастов, способных вдохновлять и привлекать людей.

7. Анализ **включенности сценариев посещения музея в жизненные сценарии** участников исследования позволил выявить два значимых момента, которые целесообразно учитывать при разработке мероприятий, направленных на повышение посещаемости.

- **Феномен «привычки ходить в музей»**. Данная привычка формируется в детстве родительской семьей и предопределяет последующее регулярное посещение музеев вне зависимости от влияния внешних факторов. Как показали результаты исследования, на восприятие музеев оказывает решающее влияние именно опыт первого посещения, как правило, в детстве.

Представляется крайне важным разработка отдельной кампании продвижения «музея будущего» для школьников. Данное направление кампании должно включать, в частности, идеологемы, направленные на формирование «привычки ходить в музей».

- **Высокая готовность к спонтанному посещению музея** (в том числе у тех, кто не посещает музеи или посещает их редко) под влиянием внешних стимулов – ближнего круга (друзей, знакомых, родственников) и «завлекающей» наружной рекламы.

В связи с этим в информационной кампании по продвижению «музея будущего» важно отразить различные сценарии спонтанного посещения («Приводи с собой друзей не в пивную, а в музей!»)

- У тех, кто во взрослом возрасте практически не ходит в музеи, **готовность вернуться еще раз в музеи, оставившие глубокое впечатление в детстве**, как правило, крупные – Эрмитаж, Третьяковскую галерею.

Направлением развития «музея будущего» может стать в информационной кампании самостоятельная линия «идеи похода в музей как возврата в детство», сосредоточенная вокруг крупных музеев (как Эрмитаж, Третьяковская галерея), которые могут выступить тизером.

8. В использовании **технологий, направленных на повышение интереса к музеям**, крайне важным является:

- **Таргетирование**.
- **Ценовая доступность билетов наиболее актуальна** для респондентов, для которых посещение музеев является **семейным мероприятием** – что определяет целесообразность разработки «**семейных абонементов**», предполагающих гибкую систему скидок.
- **Бесплатные билеты в музей или билеты со скидкой** являются наиболее эффективной формой привлечения для респондентов, которые **предпочитают проводить свободное время в парках и зеленых зонах**. Таким образом, распространение акционных билетов в этих местах может повлиять на посещаемость.



Основные выводы

- **Поход в музей в компании** является наиболее мотивирующим фактором для респондентов, которые **предпочитают проводить досуг в сети**, а также для **молодежной аудитории в целом**. Для данных аудиторий целесообразна разработка сценариев посещения музея «для компании» и размещение соответствующей рекламы на сетевых ресурсах.
- **Посетители храмов** могут быть заинтересованы **образовательными программами** музея (возможно информирование об этих программах на территориях, прилегающих к религиозным объектам).
- **Театрализованные представления** воспринимаются как наиболее «уместные» в **археологических музеях, лектории – в научных**. Это определяет целесообразность разработки сценариев подобных мероприятий в данных типах музеев.
- **Уникальность, необычность** использования технологии, наполнение ее интересным контентом. Направления развития «музея будущего» могут быть разработаны по примеру успешных кейсов, приведенных участниками исследования:
- Музейный лекторий: лекция на тему «Как заготавливали продукты в Москве в XIX веке».
- Кинопоказы: демонстрация короткометражных фильмов и мультфильмов на тему экспозиции музея.
- Мероприятия для детей: книжка-квест, которая выдается на входе в музей.
- Организация питания: фирменные кондитерские изделия, посвященные тематике музея («пирожное с принтом Клинта»).
- Продажа сувениров: необычные сувениры, связанные с тематикой музея («магнитик из музея Толстого с его изречениями»).

9. **Применение инновационных технологий** в музеях в основном носит **стихийный характер**. Результаты интернет-опроса сотрудников музеев показывают достаточно высокую оснащенность мультимедийными сервисами (особенно федеральных музеев), однако при этом **реже создаются музейные проекты с использованием инновационных технологий**. Более того, само понятие «инновационные технологии» трактуется достаточно широко – от технического сопровождения основных составляющих музейной деятельности (аудиогид) до активностей, не типичных для музея (например, таких как фестивали и концерты); многие сотрудники музеев отождествляют инновационные технологии, используемые для оснащения экспозиции, с технологиями непосредственной работы с посетителями.

Это определяет целесообразность включения в программу развития «музея будущего» обучающих мероприятий для сотрудников музеев анализа лучших российских и зарубежных практик применения инновационных технологий.

10. Информированность экспертов о «**Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года**», разработанная экспертами Союза музеев России в 2018 году, является крайне низкой. Однако к любому подобному документу, исходящему от Министерства культуры РФ, как считают эксперты, в музейной среде проявляется **изначально настороженное отношение**.

Основные опасения по поводу реализации стратегии связаны со следующими вопросами:

- **Недостаточная адресность** предлагаемого подхода, которая необходима в силу многообразия типов музеев в России («**Стратегия продвижения Эрмитажа и стратегия продвижения Музея фонаря – разные**»). Отмечается сложность учета



специфики крупных и небольших музеев, региональных музеев, тематических и специализированных музеев, что может привести к повышению «заорганизованности» и бюрократичности музейной деятельности.

- **Сложность определения** самого понятия «музей», отсутствие определения некоторых видов музеев.
- Возможность **финансового обеспечения** стратегии, которое, по мнению экспертов, должно быть закреплено документально (в виде целевой программы и дорожной карты ее реализации), поскольку культура «относится к вопросам безопасности страны».

Основные ожидания от будущей стратегии связаны со следующим:

- **Проведение масштабного мониторинга** и обобщения ресурсов и наработок, существующих в разных музеях, результаты которого станут основанием для распределения средств и ресурсов.
- **Налаживание взаимодействия с частными музеями** и рассмотрение возможности государственной поддержки этих музеев, разработка механизмов частно-государственного партнерства.
- Определение **требований к научной деятельности музеев**, в частности механизмов сотрудничества с научно-образовательными организациями, а также с волонтерами и общественными активистами.
- Разработка **механизмов привлечения спонсорских средств**.
- Определение общей **информационной политики** в продвижении музейной деятельности.

Привлечение к разработке и обсуждению стратегии следующих категорий экспертов: **сотрудники музейной сферы** (руководители разных типов музеев, представители разных видов музейных специальностей, представители музеев из разных регионов, музейные архитекторы), представители смежных направлений (**работники системы образования, юристы, политологи**), руководители **благотворительных фондов**, специалисты в сфере **цифровых технологий**, **потенциальные посетители музеев**, чиновники разных уровней, представители научной сферы. В связи с тем, что, как показывают результаты исследования, изначально настороженное отношение к «Стратегии...» связано с «кулуарностью» разработки документа, при построении образа «музея будущего» (репозиционировании музея) целесообразна организация обсуждения «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» с акцентированием обозначенных вопросов.

11. Вопрос о **приоритетной задаче музея** (сохранение или демонстрация экспонатов) однозначно решается **населением** в пользу демонстрации («**Смысл это хранить? Сгниют!**») и является **дискуссионным в экспертной среде**. Тезис о важности соответствия общему тренду на повышение открытости музеев противопоставляется экспертами аргументам о необходимости **значительных финансовых затрат на демонстрацию экспонатов**.

Столь же **неоднозначно** воспринимается идея создания **открытых хранилищ и общих депозитариев** для хранения.

- Наибольшее **одобрение** идея общих для разных музеев депозитариев вызывает у представителей **региональной власти**, которые видят в ней **возможность развития регионов** за счет создания в них «центров притяжения», где экспонируются произведения искусства.



Основные выводы

- **Представители музейной сферы** отмечают **значительные риски повреждения и утраты экспонатов** (в том числе особо ценных) вследствие размывания ответственности за их хранение, а также оценивают **финансовые затраты на транспортировку** как весьма существенные.

В целом в развитии «музея будущего» необходим **адресный подход к определению приоритетной задачи данного конкретного музея и возможности демонстрации его экспонатов**. Повышение лояльности музейной среды к вопросам открытого хранения, создания общих депозитариев и открытых хранилищ, вероятнее всего, может произойти при решении **вопроса о критериях ответственности** за каждый из обозначенных пунктов.

12. **Количественные показатели** посещаемости и количества проведенных выставок, применяемые в настоящее время для **оценки эффективности работы музея**, оцениваются экспертами как малосодержательные (**«это как оценивать работу театра по количеству рулонов туалетной бумаги»**), поскольку они не позволяют учитывать тип музея и особенности его работы. Для оценки эффективности музейной деятельности при построении «музея будущего» **целесообразно использовать дифференцированные количественные и качественные показатели**, среди которых:

- **способность музея быть «центром притяжения» в регионе своего присутствия** (исследуются косвенные показатели, связанные с повышением привлекательности региона – **«Шолоховский музей-заповедник – один из драйверов развития Ростовской области»**);
- **вторичные посещения** (**«нравится – еще раз пришел»**);
- количество **научных работ**, выпущенных научными сотрудниками музея;
- количество **резюме**, которые получает музей (**«значит, люди хотят идти к ним работать»**);
- количество **хранящихся произведений**;
- количество **отреставрированных произведений**;
- **количество и качество выставок**, их значимость в региональном, российском и мировом культурном контексте (**«выставка Караваджо, на которую съехалась вся Европа»**);
- количество и охват **образовательных программ**;
- показатели вовлеченности в **социальных сетях** – количество **фото- и видеоматериалов**, количество и контент **отзывов**.

13. По вопросу **извлечения музеем дополнительных доходов** эксперты, принявшие участие в исследовании, занимают **более-менее лояльную** позицию. Однако при этом **готовность сотрудников музеев к поиску** дополнительных источников дохода является достаточно **низкой**: так, 65% участников интернет-опроса воспринимают необходимость извлечения музеем дополнительного дохода как обременение. Важно отметить также, что **все эксперты** сходятся во мнении о **невозможности существования музея без государственной поддержки** и возможности **извлечения музеем только дохода, но не прибыли**.

Возможными источниками дополнительных доходов «музея будущего» эксперты считают следующие виды активности:

- **научная деятельность**;
- организация **точки питания** с продукцией, связанной с тематикой музея;
- продажа **эксклюзивных сувениров**;
- сдача **музейных помещений в аренду** для проведения мероприятий;
- проведение **квестов, конкурсов и индивидуальных экскурсий**;



- профессиональные услуги сотрудников музеев (**экспертиза, реставрация**);
- реализация **ко-брендинговых проектов (продажа выставочных проектов, совместные проекты с туристическими компаниями)**.

14. Исследование **эффективности каналов информирования** о музейной деятельности выявило значительную **вариабельность для разных социально-демографических групп**.

- **Для всех возрастов** наиболее эффективными каналами при выборе музея являются **отзывы друзей**, в том числе в соцсетях (для 54% реальных и 53% потенциальных посетителей), и **информация сайта музея** (для 48% реальных и 32% потенциальных посетителей).
- Возрастные группы **18–24 года** более чувствительны к **информации сайта музея (46%), наружной рекламе (31%) и рекламе в соцсетях (26%)**.

Как следует из опроса фокус-групп, для людей в возрасте **18–24 лет и 25–40 лет** референтными являются сетевые ресурсы: канал **YouTube**, социальная сеть **Instagram**, перспективно создание музейного блогера, публикующего впечатления о посещении музеев в формате «сторис».

- Возрастные группы **25–40 лет и 41–54 года**, в отличие от молодежи, помимо информации соцсетей и сайтов, сохраняют интерес к **телевизионным СМИ**, публикующим новостные сюжеты о музеях (ориентируются на ТВ-передачи 19% и 24% соответственно).

Как следует из опроса фокус-групп, для данных возрастных групп были бы актуальны телепередачи на тему путешествий и досуга (например, программа о музеях по аналогии с тревел-программой «Орел и Решка» на ТВ «Пятница»). **Радиальные СМИ:** рекламно-информационные сообщения. **Адресные почтовые рассылки**.

- Для людей, которые предпочитают **заранее планировать семейный досуг**, ориентиром служат специализированные **сайты-агрегаторы новостей** с анонсами досуговых мероприятий, в частности семейного формата.



Введение

Цель

Выявление возможностей развития музея как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

Задачи

- Выявление образа современного музея среди профессионального музейного сообщества и населения.
- Оценка мнений экспертов и населения о конкурентоспособности музея в индустрии досуга.
- Оценки населением качества и стоимости музейных услуг.
- Изучение представлений экспертов и населения об общественной функции «музея будущего».
- Изучение восприятия экспертами и населением идеи развития «музея как услуги»: барьеры, ресурсы и драйверы, перспективные направления развития «музея будущего».
- Изучение ожиданий экспертов и населения в отношении приоритетных способов информирования посетителей о деятельности музеев.
- Изучение ключевых ожиданий экспертов от «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года».

Методология

Исследование представляет собой сравнительный анализ мнений экспертов, представителей музейного сообщества и населения РФ о возможностях развития музея как сферы услуг до 2030 года.

Мнения экспертов изучены методом глубинных интервью (опрошено 20 экспертов), проведенных с директорами музеев, архитекторами, представителями органов исполнительной власти, научными сотрудниками, журналистами. Также методом интернет-опроса изучены мнения 206 сотрудников российских подведомственных музеев по анкете, запрограммированной и разосланной в виде ссылки по системе Министерства культуры РФ и по базе соискателей грантов Фонда им. В. Потанина.

Мнения населения изучены методом фокус-групп с жителями Москвы (проведено 3 фокус-группы) и массового анкетного опроса, опрошено 700 респондентов в 5 регионах РФ: г. Москва, Приморский край, Пермский край, Ярославская область и Республика Мордовия. В основе выборки лежит гнездовой принцип отбора регионов, где каждый регион репрезентирует тип российских регионов по ряду факторов: 1) наличие музеев различных уровней подчинения; 2) позиция в туристическом рейтинге; 3) территориальная распределенность – запад, материковый центр, восток). В опросе населения приняли участие реальные и потенциальные посетители российских музеев – граждане РФ от 18 до 49 лет (женщины) / до 54 лет (мужчины), которые в 2030 году еще будут относиться к группе «занятых».

Квоты разрабатывались на основе гипотезы о том, что наибольшую ценность для населения на протяжении трудоспособного (допенсионного возраста) представляет свободное время, за которое предстоит конкурировать музею с другими видами досуга и институциями развлечений.

Опрос проводился в период с 26 июля по 26 августа 2019 года.



1. Образ музея

1.1. Динамика образа музея в свете трансформации российского общества

Как неоднократно отмечалось экспертами и населением, **основными факторами, влияющими на динамику восприятия музеев** российским обществом, стали:

- Повышение открытости России миру, которое обеспечило гражданам **свободу передвижения по миру** и дало возможность знакомства с лучшими зарубежными музеями.
- *«Мои педагоги старшие гордились тем, что они воочию видели Рафаэля и других известных итальянских мастеров из Дрезденской галереи той самой легендарной выставки 1954-56 годов. Они нам говорили: «Ребята, вам это не светит». Мы изучали итальянскую, мировую живопись только по черно-белым рисункам. Цветные невозможно было достать, их давали только в библиотеке. Никто тогда не мог предположить, что наступит время, когда можно будет сесть в самолет и через 4 часа спокойно долететь. Потом ходить по галерее Боргезе, все там смотреть самому» (эксперты, региональная власть).*
- Стремительное **развитие цифровых технологий**, повышающее **возможности самообразования** и одновременно **снижающее образовательную «ценность» музеев**.
- *«Просветительская роль практически у музеев закончилась. Зашел в Интернет, все там прочитал и посмотрел. Зачем, казалось бы, в музей ходить? Если говорить про взрослую аудиторию, то она уже практически в музее не ходит» (эксперты, региональная власть).*
- Общая тенденция к снижению уровня социального одобрения культурных форм проведения свободного времени (чтения книг, походов в театр и в музей и т.п.) и одновременно стремление общества к **популяризации культуры и искусства**, обусловленное перегруженностью современного человека информационными потоками, переход многих людей в режим **«интеллектуального энергосбережения»**.
- *«Музей конкурирует с торговыми центрами как с видом досуга, потому что они предлагают все виды досуга. Можете там поехать в кафе, сходить в кино, по магазинам походить. Там и лекции начинают читать. Та же ИКЕА» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Мне хочется зарядиться, а не отдать энергию, потому что иногда я пройду много экспозиций и устаю» (фокус-группа, 18–24 года).*

В связи с этим **музей в его традиционной форме** частью опрошенных (как среди экспертов, так и среди населения) воспринимается как **«скучный», «устаревший»** либо **«слишком умный досуг»**, на который нет лишних сил у современного человека.

- *«Старомодные, обыденные и отставшие от жизни» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- *«Топоры и пряники» (фокус-группа, 25–40 лет).*

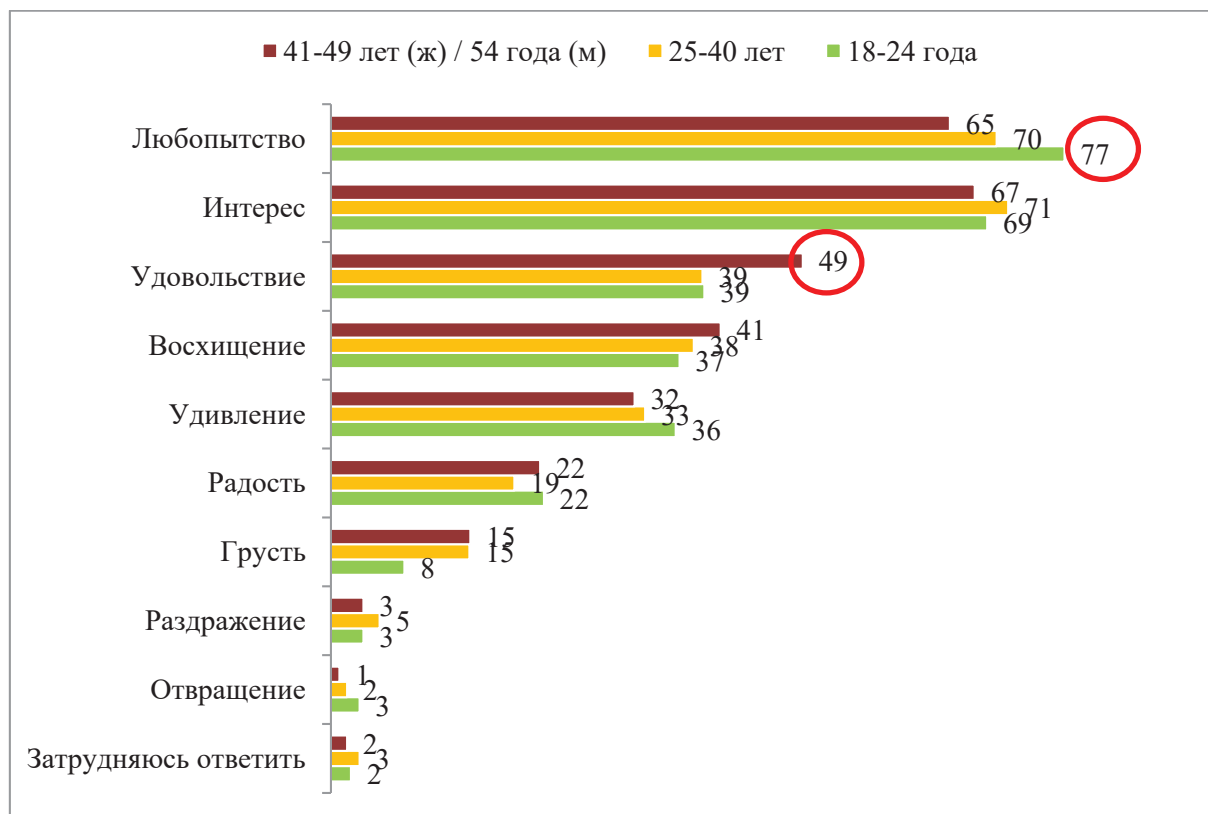
Подобные ассоциации в ряде случаев усугубляет негативный образ зрителя – «бабушки», которая или «спит в качестве экспоната», или проявляет недружелюбие по отношению к посетителям, через замечания которой у посетителя нет желания лишней раз «пробираться» к культурным ценностям.

- *«Представляю какой-то совковый музей. Обязательно бабушка, которая бдительно смотрит. «Не трогать! Не шуметь!» (41–54 года).*

1. Образ музея

Обращает на себя внимание также возрастной аспект отношения к музеям. Как показывают результаты количественного опроса, **эмоцию удовольствия** с понятием «российский музей» чаще связывают **люди старшей возрастной группы (41–54 лет)**. А **любопытство** чаще, чем в других группах, характерно для возраста **18–24 лет (77%)**, и это обнадеживает.

Диаграмма 1. Какие эмоции чаще всего вызывают у Вас российские музеи? Главные эмоции в разрезе пола и возраста посетителей (% от всех опрошенных каждой подгруппы, закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)



Общей для большинства музеев проблемой, связанной с определением стратегии их дальнейшего развития, является **проблема сохранения «музейной идентичности» при повышении открытости миру, допустимой степени популяризации музейного контента.**

- *«Сейчас музеи в общественном сознании предстают как довольно консервативный организм. Максимально – чем он может быть? Каким-то интересным и привлекательным аттракционом, в том числе для детей и для родителей. Получаются «качели»: либо у тебя какая-то достаточно классическая экспозиция, либо это огород и хоровод» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Как отмечали эксперты, решение этой проблемы невозможно без определения приоритетных для музея целевых аудиторий.

- *«Идти к людям, но при этом не изменять себе – вот в чем основная сложность. Понятно, можно открыть детскую комнату в музее, где аниматоры будут развлекать детей, пока родители будут в музее. Им комфортно? Да. Стоит ли это делать музею? Не уверен. Музей должен понимать, какая у него целевая аудитория, понимать свою идентичность, какую ценность он несет, что может дать людям» (эксперты, отраслевые СМИ).*



В экспертном сообществе отмечается осознание современных реалий, в которых происходит музейная деятельность; многих экспертов это приводит к **выводу о необходимости изменений** как взаимодействия музеев с внешним миром, так и системы внутренних коммуникаций. Однако реализация этих изменений затруднена **расхождением в понимании основной роли и миссии музея** для общества. Так, отмечают две основные позиции:

- Основная роль музея заключается в **сохранении культурно-исторического наследия и приобщения к нему современного человека**, эстетическом воспитании общества.
- *«Сформировать международную солидарность в отношении культурного наследия, культурных ценностей, исторической общности» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Задача музея – повысить уровень потребности в искусстве» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Воспитание вкуса, гражданской позиции» (эксперты, отраслевые СМИ).*
- Основная роль музея заключается в **привлечении внимания общества к социально значимым темам, создании социальных резонансов** и осуществлении социальной коммуникации.
- *«Музей может создавать нечто большее. На примере нашего музея: у нас **есть ассоциация музеев памяти**, которую мы учредили, есть также фонд памяти. **Текущий проект – создание или объединение музеев по нашей тематике во всех регионах страны**. У нас сейчас идет подписание соглашений с министром культуры Республики Коми, с департаментом культуры Томской области, встречи с губернатором Магаданской области» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Восстановление и формирование определенных социальных связей. Например, лозунг **«В музеей всей семьей»**, когда после работы можно прийти в музей семьей, с друзьями» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Позиция в понимании роли музея во многом определяет отношение музейного руководства к различного рода инновациям, в частности, связанным с системой взаимодействия с посетителями (не допускать инновации в музей или максимально расширять).

Ситуацию усугубляет **размытость среди экспертов и посетителей самого понятия «музей» и многообразие музеев в России**, которая определяет многообразие целей и задач музеев. Так, в ходе исследования проводилось разделение на следующие типы музеев:

- государственные и частные;
- крупные и «локомотивные» по части внедрения инноваций, с одной стороны, и остальные – с другой;
- федеральные, региональные и муниципальные;
- музеи разных регионов РФ;
- по тематике – художественные, литературные, краеведческие и т.п.

1.2. Место музея в индустрии досуга

Как показали результаты фокус-групп, опрошенные в основе своей воспринимают музей как форму досуга, которая является альтернативой другим, более привычным формам, предполагающим разную степень физической активности (спорт, активный отдых, «диванный» досуг, отдых с гаджетами) и включающим, в том числе, посещение культурных и досуговых мероприятий. Таким образом, в восприятии респондентов

1. Образ музея

музеи находятся в отношениях **прямой конкуренции как с другими видами досуга, так и с досуговыми учреждениями.**

- «С ребенком, как правило, парки. Постарше будет, я с удовольствием на балет буду куда-то его водить» (фокус-группа, 25–40 лет).

Эти данные подтверждаются и данными количественного опроса населения. Структура предпочитаемых видов досуга у посетителей и не посещающих музеи во многом совпадают: ведущие позиции занимают **кинотеатры, городские парки и зеленые зоны отдыха, а также отдых в кругу семьи** (см. Диаграмму 2).

Диаграмма 2. Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени (% от всех опрошенных каждой подгруппы, полузакрытый вопрос, до СЕМИ ответов)



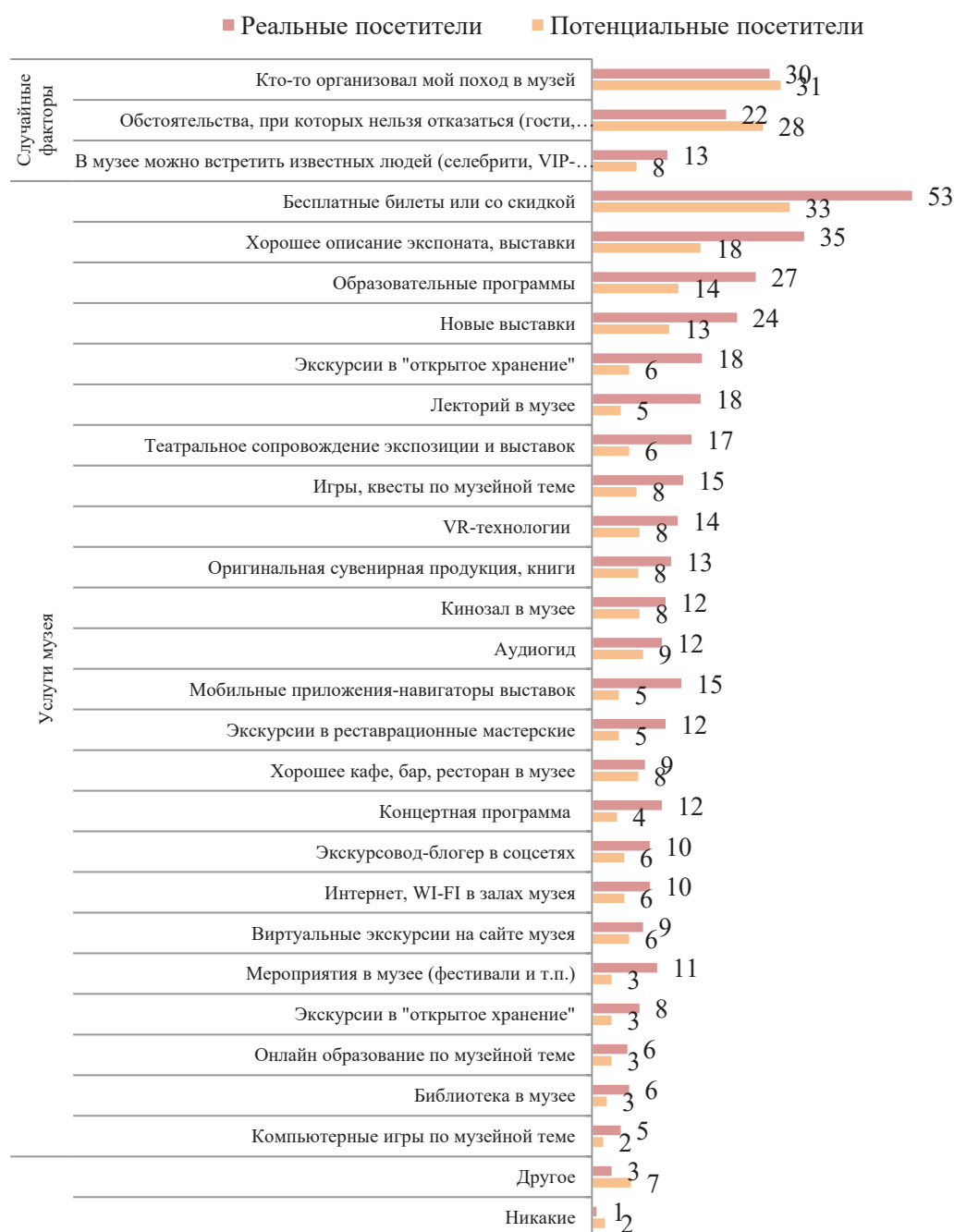
1.3. Особенности сценариев посещения музеев

В ходе экспертного опроса и фокус-групп был выявлен фактор «привычки ходить в музей», которая, возможно, является определяющим фактором соответствующего поведенческого сценария.

- «Если у человека есть привычка ходить и смотреть раннего Коро, то хоть торговый центр у него в доме откройте, он все равно поедет туда. Это вопрос его личной привычки и потребности» (эксперты, руководители музеев).

По мнению участников исследования, ведущую роль в формировании «привычки ходить в музей» в современном обществе играет родительская семья.

Диаграмма 3. Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (% от всех опрошенных каждой подгруппы, полузакрытый вопрос, любое число ответов).





1. Образ музея

В Диаграмме 3 обращает на себя внимание значимость ответа «Кто-то организовал мой поход в музей» (30% у реальных посетителей и 31% у потенциальных). Важно отметить, что как результаты количественного опроса, так и результаты фокус-групп выявили **высокую готовность к спонтанному посещению, «по настроению»**, в том числе у респондентов, не имеющих привычки регулярно посещать музеи. При этом довольно устойчиво выражено желание внешнего стимула, чтобы кто-либо сформулировал предложение, сформировал соответствующее настроение, а в идеале организовал посещение.

- *«Бывает стихийно – направляешься куда-то и видишь по дороге...» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«Для меня главное было бы, чтобы за меня это организовали» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Наибольшее влияние фактора спонтанности отмечается у возрастной группы 25–40 лет, которая в целом проявляет себя как наиболее мобильная.

- *«Мы можем просто с женой выбраться в город, пройти по городу пешком, что-нибудь увидеть, что нам понравится. Неважно – кафе, выставка, ресторан, квест, может быть, еще какие-то развлечения» (фокус-группа, 25–40 лет).*

В группе молодежи встречается сценарий спонтанного посещения музеев в зарубежных странах.

- *«Если два-три дня свободных, то мы стараемся куда-то слетать. Где безвизовый режим, можно сделать быстро. Там тоже посещаем музеи, театры» (фокус-группа, 18–24 года).*

Важным обстоятельством, влияющим на посещение или непосещение музеев, является **инертность поведения**. Специфика молодежной аудитории проявляется в активном присутствии среди форм досуга цифровых сервисов – легких и доступных, не требующих перемещения себя в пространстве, что определяет сложность встраивания музеев в структуру досуга данной группы посетителей. Для респондентов всех возрастов сдерживающим фактором проведения свободного времени в музее является территориальное расположение музея – его удаленность от метро и от места жительства респондентов.

Вовлечение потенциальных посетителей, не проявляющих стабильного интереса к музеям, происходит, в частности, за счет **встраивания музея в комплексную программу досуговых мероприятий** (музей, кафе, батутный парк).

- *«Ребенок уже взрослый, 15 лет, его сейчас зовёшь в музей, он: «Мам, а с продолжением?» То есть у нас традиция обязательно зайти потом куда-то – в пиццерию, кафе, бургерную, посидеть всей компанией» (фокус-группа, 41–54 года).*

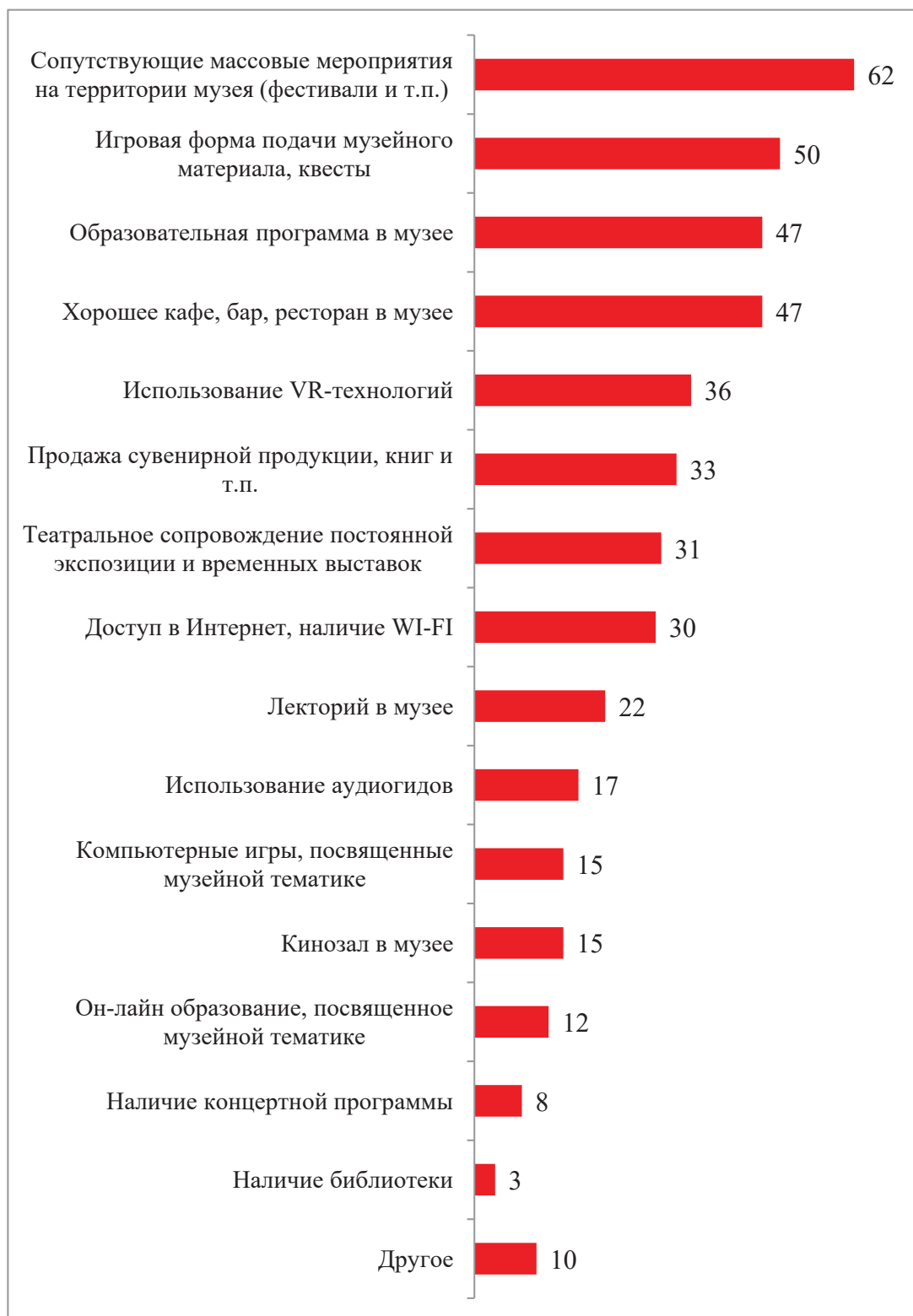
Также ресурсом вовлечения может быть **модель посещения компанией** – друзей, родственников, знакомых. Значимость ближнего окружения в наибольшей степени проявляется в возрастных группах 18–24 года и 25–40 лет, но фактор влияния присутствует и в более старшей группе.

- *«Одной мне как-то не очень. Лучше компанией» (фокус-группа, 18–24 года).*
- *«Приедут гости какие-нибудь из-за границы или из другого региона России и изъявят желание посетить ту же Третьяковку. Придется сходить с ними» (фокус-группа, 41–54 года).*

Влияние на выбор досуга (в том числе посещение музеев) оказывают погодные условия. В данном случае **экстремально жаркая или холодная погода дает музеям некоторые преимущества** перед многими видами досуг.

1.4. Восприятие факторов привлекательности музея

Диаграмма 4. Как Вы считаете, что из нижеперечисленного может увеличить привлекательность музея и поток посетителей? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов).





1. Образ музея

Респонденты интернет-опроса среди ресурсов повышения привлекательности музея чаще всего видят перспективы в организации каких-либо динамичных событий – таких как **сопутствующие массовые мероприятия на территории музея** (например, **фестивали**), **игровая форма подачи музейного материала, квесты**, а также **образовательные программы** для привлечения посетителей.

Значительно меньшая роль отводится VR-технологиям (виртуальная реальность), продаже сувенирной продукции и книг, театральному сопровождению постоянной экспозиции и временных выставок, музейному лекторию и использованию аудиогuida.

Ряд экспертов отводят лекторию несколько большую роль, однако лишь в том случае, если **в них представлен действительно интересный материал**.

- *«Музей Аполлинария Васнецова – очень небольшой музейчик. Сотрудники стали устраивать лекции. Например, как заготавливали продукты в XIX веке в Москве. Так люди на улице стояли, войти было нельзя» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«У меня, например, один из участников группы «Хайфай» ходит на все лекции музея архитектуры. У нас классные лекции. Ко мне ходят журналисты, профессора университетские, архитекторы. Музей – абсолютно демократичный способ общения» (эксперты, руководители музеев).*

Как показали результаты проведения фокус-групп, в музее также востребованы:

- **кинопоказы**, в частности, интервью с художниками и короткометражные фильмы / мультфильмы (возрастные группы 18–24 года и 41–54 года);
- *«Мне понравилось в Эрарте – они сделали зал и там показывали какие-то мультики, которые относятся к этой выставке, короткометражки» (фокус-группа, 18–24 года).*
- **качественный экскурсовод**, который ведет диалог с группой (группы 18–24 и 25–40 лет);
- *«Я бы хотела, чтобы кто-то увлек. Нужен человек, который задаст настроение» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- **специализированные мероприятия для детей** (мастер-классы, квесты), экскурсии, ориентированные на детей и подростков (респонденты возрастов 25–40 лет и 41–54 года).
- *«Мы приехали как-то в Дарвиновский музей. Там ничего нового, но нам дали на входе книжечку для детей, типа квеста, нам так понравилось. Просто из-за этой брошюрки. Меня потом Настя спрашивала: «Когда мы еще раз туда сходим?» (фокус-группа, 41–54 года).*

В бытовой инфраструктуре наиболее востребована организация:

- **зон отдыха и мест для сидения** (в крупных музеях);
- *«Пуфики, стулья, чтобы можно было сесть и наслаждаться видом» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- **доступного кафе**, ассортимент которого может быть связан с тематикой музея (возможно, не в самом музее, поскольку часть респондентов воспринимают это как неуважение к искусству, но рядом с ним).
- *«В Эрарте есть свои даже фирменные эклеры, посвященные экспозициям, выставкам, и ты продолжаешь путешествие, но в кулинарный мир» (фокус-группа, 18–24 года).*

Наличие при музее **точки по продаже сувениров** воспринимается позитивно в том случае, если предлагаемые сувениры **обладают уникальностью** или применяется креативный подход к их реализации («ширпотреб», напротив, вызывает отторжение).

- *«Тематический музей в Коломне посетила. Ну как не увезти эту пастилу?» (фокус-группа, 41–54 года).*



1.5. Основные барьеры развития музейной деятельности

Как показывают результаты исследования, можно выделить несколько отдельных классов барьеров развития российских музеев: финансовые, законодательные, барьеры коммуникации с властью, кадровые барьеры.

1.5.1. Финансовые барьеры

Основным барьером в развитии музейной деятельности, по мнению как экспертов, так и населения, является **недофинансирование музеев**; при этом наиболее уязвимой категорией являются **региональные и муниципальные музеи**.

У населения распространено мнение по поводу **отсутствия внимания государства к музеям**, из-за чего возникает «разрыв» между крупными российскими музеями мирового уровня (Третьяковская галерея, Эрмитаж) и небольшими региональными музеями.

- «Если по стране, то в финансовом плане они заброшенные, не поддерживаются государством» (фокус-группа, 25–40 лет).

- «Либо слишком многолюдные, либо, наоборот, пустые» (фокус-группа, 41–54 года).

Финансовые проблемы конкретизируются следующим образом.

— Процесс **объединения музеев в регионах** приводит к **ухудшению их финансового положения**.

- «Стараются преподнести, что все это (объединение) хорошо, а музеи в регионах бедствуют. Маленькие районные музеи держатся на энтузиастах. Это единственное место, где человек получает микроскопическую зарплату. Музей закрыт на амбарный замок, приехал турист: «Откройте музей». – «Сейчас найдем Зину, она откроет». Все это убого» (эксперты, руководители музеев).

— Система **государственного финансирования выставок** является неудобной и бюрократизированной, что часто приводит к необходимости самостоятельно изыскивать средства.

- «Вся история финансирования в Минкульте устроена так, что **соблюсти все финансовые формальности невозможно**. Выставки делают, а финансы – только через несколько месяцев. Обычна ситуация, когда государство не финансирует выставки, и надо рассчитывать только на спонсоров» (отраслевые СМИ).

Эксперты неоднократно выражали обеспокоенность по поводу возможных **негативных последствий** недофинансирования музеев, в первую очередь – разбазаривания фондов.

- «Особенно в госмузеях работать за 17 тысяч – это унижительно. Это опасно для фондов и **может привести к коррупции, к воровству** – к чему угодно» (эксперты, руководители музеев).

- «**Кражи в музеях** – не про Третьяковку, там поймали, а в регионах. Ужасно, что там наши ценности, **ценности РФ**,

- **исчезают навсегда**» (эксперты, руководители музеев).

— **Недофинансирование отдельных направлений** музейной деятельности, которые не являются «кассовыми», и их коммерциализация маловероятна.

- «**История искусств, художественная деятельность** остаются совершенно не охваченными, потому что найти на них деньги просто невозможно» (эксперты, руководители музеев).

1. Образ музея

1.5.2. Законодательные барьеры

Диаграмма 5. Какие аспекты существующего законодательства в настоящее время помогают, а какие препятствуют работе музея? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



Как показывает интернет-опрос сотрудников музеев, **российское законодательство** воспринимается как **недружелюбное по отношению к музейной сфере**. Лишь 28% опрошенных смогли назвать положения и акты, которые способствуют работе музеев, в то время как 50% упомянули законодательные барьеры для музейной деятельности. Основными претензиями к действующим законам были названы бюрократизированность (перегруженность отчетностью по всем видам работы музея и каждому проводимому им мероприятию, при этом формализованная отчетность по Дорожной карте) и несоответствие принципам проектной работы.

Наибольшее количество нареканий участники как интернет-опроса, так и очного опроса экспертов высказывают к Федеральному закону «**О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд**» № 44-ФЗ (с изменениями и дополнениями, вступил в силу с 31.07.2019).

- *«Самая большая преграда для нас – 44-ФЗ. Это мертвый и очень тяжелый закон, который мешает нам работать. Мы должны спроектировать все до последнего гвоздя. 44-ФЗ негибкий. Проект закончился, через три месяца люди получили деньги. Он приводит к тому, что побеждают недобросовестные заказчики. Просто чудовищный закон с точки зрения объема бюрократии и бумажек, которые сопровождают музей» (эксперт, руководитель музея).*

Недовольство части сотрудников музеев относится к **Положению о Государственном каталоге**, что приводит к форсированной работе над Госкаталогом и, как следствие, низкому качеству работ.

- *«Фиксированные, крайне сжатые сроки подачи данных в Госкаталог старых поступлений привели к тому, что работа по изучению коллекций больше не ведется; стала свертываться работа по популяризации коллекций (нет изучения – нет представления); отложено издание ранее запланированных каталогов» (эксперт, сотрудник регионального музея).*

Среди законов и других документов, в той или иной степени препятствующих работе музеев, сотрудниками **федеральных музеев** упоминались также:

- Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;



- Федеральный закон от 30 ноября 2010 г. № 327-ФЗ «О передаче религиозным организациям имущества религиозного назначения, находящегося в государственной или муниципальной собственности»;
- Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 № 54-ФЗ, в частности, отмечено **отсутствие полного перечня подзаконных актов**;
- Федеральный закон от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» (ред. от 30.11.2011, с изменениями и дополнениями, вступивший в силу с 01.04.2012);
- **Приказ Минкультуры России от 01.12.2017 № 2012** «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 18 июля 2019 г. № 193-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (новая редакция вступит в силу с 01.09.2019).

Сотрудниками **региональных музеев** высказывалось недовольство **Постановлением Правительства РФ № 1177** «Об утверждении Правил организованной перевозки группы детей автобусами». Отмечалось, что новые правила являются препятствием к проведению экскурсий со школьниками.

- *«Для многих школ это – целая военная операция. Если школа будет организовывать экскурсию, то им надо будет предупредить всех: ФСБ, полицию, к автобусу должна быть машина сопровождения ГАИ. Автобус стоит бешеных денег» (эксперты, руководители музеев).*

Сотрудниками **муниципальных музеев** помимо обозначенных документов упоминались:

- Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 № 436-ФЗ;
- *«Все инфоматериалы мы маркируем, но посетители ошибочно думают, что это рекомендуемый возраст для посещения данного мероприятия» (эксперты, интернет-опрос).*
- Федеральный закон № 290-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» с поправками к Закону № 54-ФЗ.
- *«Счёт в казначействе – это минимум две недели на закупку чего-либо» (эксперты, интернет-опрос).*
- Закон «О рекламе» № 38-ФЗ, не позволяющий музею размещение собственных баннеров на собственной территории.

Руководителем **частного музея**, принявшим участие в очном опросе экспертов, были обозначены в качестве наиболее проблемных:

- Закон РФ «О ввозе и вывозе культурных ценностей» № 4804-1, который подвергается постоянной трансформации и повышает затраты на проведение выставок;
- Закон РФ «Об авторском праве и смежных правах» № 5351-1, который воспринимается как ущемление прав музеев и художников.
- *«Очень правильно сказал один из директоров музея в Германии. Он сказал, что авторское право и эти компании, которые следят за авторскими правами, прижимают музеи и рэкетнируют их, в случае с Россией – делают так, что мертвый художник становится живым, а живые художники мертвыми» (эксперты, руководители музеев).*

1. Образ музея

1.5.3. Барьеры коммуникации с властью

Одной из причин возникновения недофинансирования музеев экспертное сообщество считает **отсутствие выстроенной системы коммуникации между руководителями музеев и представителями органов государственной власти.**

Несмотря на то, что региональная власть в целом помогает музеям, по оценке более половины участников интернет-опроса (сумма ответов «активно помогает» и «частично помогает – 53%), доля респондентов, которые неоднозначно оценивают свое взаимодействие с представителями власти, в целом также составляет почти половину (суммарно 47%).

Диаграмма 6. Каким образом региональная власть (областная / краевая) взаимодействует с Вашим музеем? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



Отмечаются как негативные стереотипы представителей власти в отношении сотрудников музеев, так и неумение последних донести и аргументировать свои пожелания.

- «Сегодня очень многие **региональные чиновники** подыгрывают этому и **делают из музейщиков каких-то блаженных. Типа – вам ничего не надо, святострадальцы**» (эксперты, руководители музеев).
- «**Музейные директора, музейные специалисты** никогда особо не заморачиваются: **нет денег, и ладно. Не умеют обосновать, почему качественная экспозиция с профессиональными архитекторами, дизайнерами требует средств**» (эксперты, руководители музеев).

В региональных и муниципальных музеях отмечаются отдельные случаи:

- бесцеремонного **вмешательства местных чиновников в работу музея;**
- «**Запрещает нашему музею обучать публику, разрешает только торговать с публикой**» (эксперты, интернет-опрос).
- «**Указывают, с кем музей может сотрудничать, а с кем нет (вплоть до расторжения уже заключённых договоров и заключения с нужными конторами). Могут запретить взять выставочный проект и заставить перекрасить стены в нужный цвет**» (эксперты, интернет-опрос).
- **самоуправства**, иногда доходящего до произвола.
- «**Требуют в удобное для них время принимать бесплатно на экскурсию VIP-группы (часто это сомнительные личности в нетрезвом виде)**» (эксперты, интернет-опрос).



1.5.4. Кадровые барьеры

Одним из наиболее значительных барьеров развития музеев, связанных с кадровым вопросом, эксперты считают **несформированность управленческих компетенций и стратегического видения у руководителей музеев, непонимания ими принципов проектного менеджмента.**

- *«Стратегии нет. Руководители музеев не отвечают на вопросы, как та или иная экспозиция связана с социальным полем, как она его меняет, на что действует, с какими не только музейными, но и социальными задачами это все состыковывается» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Я уже много лет убеждаю директора федерального музея [...], что он сегодня главный. Это он со своими специалистами должен формулировать национальную повестку для Правительства РФ. Потому что он знает корни зарождения проблем, которые мы сегодня расхлебываем. А он на меня смотрит и не понимает, как это он может сделать. У него работают научные сотрудники, которые параллельно преподают на кафедре в университете, очень грамотные и профессиональные люди. Но организовать их работу он не может» (эксперт, федеральная власть).*

Была обозначена также проблема нехватки некоторых профессиональных компетенций у музейного руководства.

- *«Большинство директоров художественных музеев не разбираются в графическом дизайне. В дизайне вообще, не только в графическом, как в компетенции. Это одна из важнейших компетенций музейных, которая определяет систему коммуникаций с потребителями, с аудиторией» (эксперты, руководители музеев).*

В целом, по мнению экспертного сообщества, для музейной сферы является крайне актуальной проблема кадрового голода.

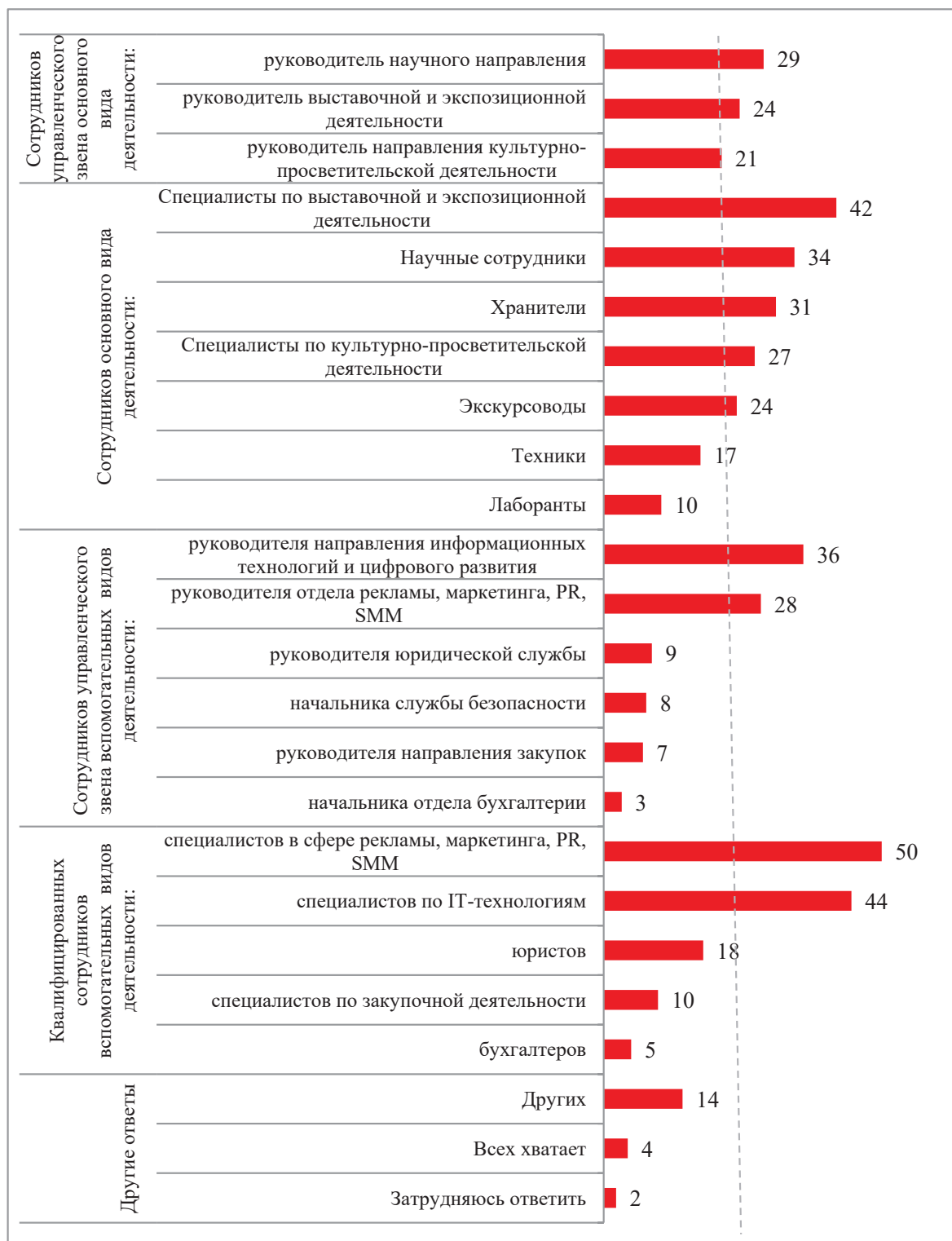
Как показал опрос (см. диаграмму 7), наибольшие потребности российские музеи испытывают в специалистах – как вспомогательных видов деятельности (в том числе в сфере **рекламы, маркетинга, PR, SMM, IT-технологий**), так и основного вида деятельности (специалистов по **выставочной и экспозиционной деятельности, научных сотрудников, хранителей**).

Что касается **управленческих** кадров, многим музеям необходимы руководители вспомогательных направлений: **информационных технологий и цифрового развития и отдела рекламы, маркетинга, PR, SMM.**

В целом к кадровым барьерам эксперты относят кадровый дефицит, отсутствие системы профессиональной мотивации, несменяемость кадров.

1. Образ музея

Диаграмма 7. Сотрудников каких специальностей не хватает Вашему музею? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ЛЮБОЕ число ответов)





2. Музей как услуга

2.1. Восприятие идеи музея как услуги

Результаты экспертных интервью показывают в целом **неоднозначное отношение к идее «музея как услуги»**. Из всех категорий экспертов наиболее часто эта идея отвергается сотрудниками музеев и наиболее лояльно воспринимается представителями власти.

- *«Музей – не сфера услуг, а культурная институция. Она в любом случае не заточена на то, чтобы набивать под завязку себя зрителями или много денег зарабатывать. Это – некоммерческая история» (руководители музеев).*
- *«Музеи тоже должны доказать свое право на существование. Это точно такой же бизнес, как и все остальное. Музей – это просто площадка» (региональная власть).*

Эксперты, не разделяющие идею музея как услуги, акцентируют несопоставимость основных целевых показателей сферы услуг (прибыли, массовости) с задачами культурного развития общества. При этом можно отметить, что в этой точке зрения наблюдается определенное противоречие, поскольку одновременно с этим многие сотрудники музеев **признают конкурентами музея учреждения, оказывающие досуговые услуги** – например, торгово-развлекательные центры. В то время как рейтинг приоритетных мест проведения досуга рядового обывателя, как показал опрос населения, возглавляет кинотеатр.

Верхние строчки рейтинга видов досуга у посетителей и тех, кто не посещает музей, совпадают: это кинотеатры (59% и 51% соответственно), городские парки и зеленые зоны отдыха (57% и 50%), отдых в кругу семьи (39% и 47%). У реальных посетителей музеев в этом же ряду находятся и визиты в музей (отметили 41%). У непосетителей данный вид досуга находится в самых нижних сегментах рейтинга (отметили 7%). А торговый центр занимает лишь шестое место в рейтинге, его предпочли бы 34% реальных и 28% потенциальных посетителей.

Однако вернемся к представлениям экспертов о том, какие виды досуга выбирает российский обыватель, и где находится музей среди них.

Основные **опасения** экспертов (см. диаграмму 8), касающиеся реализации «музея как услуги», связаны с **возникновением явно избыточных** услуг в попытках увеличить посещаемость и с **избыточной популяризацией контента музея**, превращения его в формат «комиксов».

- *«Как только все это неглавное записывается в музей, касающийся музейного будущего, то очень многие люди, слабые умом, начинают этому слепо следовать, делать музей-ресторан» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Попытка сделать экспозицию интересной для всех отторгнет от музея тех, кому действительно интересно. Для этого есть телевизор» (отраслевые СМИ).*

Одно из опасений связано с переводом некоторых услуг, которые могут включать музеи, в обязательный формат – что вызовет существенные трудности реализации в некоторых типах музеев, например, в небольших музеях.

- *«Районный или муниципальный музей – какой ресторан они могут открыть в своем маленьком деревянном домике? Если нет ни одного посетителя, снежная зима, никто не приехал – и эти булочки? Все равно здесь нужно учитывать сезонность, турпотоки, пропускную способность музея» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

2. Музей как услуга

Диаграмма 8. Как Вам кажется, с чем сейчас конкурирует музей за свободное время потенциальных посетителей? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов).



Эксперты, относящиеся к категориям «региональная власть» и «независимые эксперты» чаще высказывают аргументы в пользу адресного подхода к вопросу об отнесении музеев к учреждениям, которые оказывают услуги. Так, отмечались некоторые типы музеев, которые, по мнению экспертов, в принципе не должны быть нацелены на оказание услуг – например, узкоспециализированные, направленные в первую очередь на профессиональную аудиторию, а также созданные в память о неблагоприятных исторических событиях.

- *«Я не думаю, что поход в музей ГУЛАГа – это про удовольствие» (эксперты, руководители музеев).*



2.2. Основные запросы потребителей к музею

Несмотря на неоднозначное отношение к музею как услуге со стороны экспертного сообщества, **основные запросы потребителей** характеризуют представление о музее именно как об услуге и сосредоточены в двух плоскостях.

- **Получение новых впечатлений** при посещении музея. Наиболее распространенная реакция участников фокус-групп на приглашение пойти в музей: «Зачем?», «В какой музей?», «Что мы будем смотреть?» – вполне конкретные запросы, за которыми стоит вопрос «Что я там получу?» (по аналогии с покупкой), ответ на который они хотели бы иметь до принятия решения о визите.
- **Повышение «дружественности» музея** по отношению к посетителю.

Запрос на получение **новых впечатлений** связан с контентом музея (этот мотив часто декларируется респондентами, посещающими музеи, однако в латентной форме присутствует и у непосещающих музеи).

- *«Способ разбавить действительность, в рутину привнести что-то» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Частично этот запрос может быть удовлетворен задействованием различного рода инновационных технологий, которые повышают сопричастность посетителя происходящему в музее.

- *«Что-то новое, какие-то новые экспозиции или новые открытые музеи, площадки, всякие арт-пространства» (фокус-группа, 25–40 лет).*

К повышению **дружественной среды** участники исследования относят создание комфортной среды (доступность для маломобильных граждан, организацию точек питания и зон отдыха и т.п.) и комфортной коммуникации с сотрудниками музеев и пространством музея.

- *«Должно быть совмещение нескольких форматов потребления: содержание, побочная релаксация, где искусство становится фоном для проведения свободного времени. Человек должен привыкать к искусству, научиться им наслаждаться. Чтобы дистанция между человеком и искусством не была в режиме «ты такой ничтожный, а искусство такое великое» (эксперты, руководители музеев).*

Оценки, данные населением – участниками количественного опроса, основным составляющим деятельности российских музеев, в целом, достаточно благожелательные.

Как видно из диаграммы 9, оценки колеблются в пределах 1 балла, что говорит об отсутствии явных проблемных зон. Однако оценка «4» говорит о том, что почти каждый третий выражает недовольство по данному параметру. Наиболее высокие оценки качества российские музеи получили в отношении уникальности коллекций, экспонатов, дружелюбия персонала к посетителю, умения сделать интересное описание экспонатов и выставки, приспособленности к приему иностранных туристов.

Респонденты фокус-групп, как и участники количественного опроса, считают **важными преимуществами российских музеев богатство коллекций и атмосферу**, способствующую созданию позитивных эмоций.

- *«Мне у нас больше нравится. У нас побогаче. Если Исторический музей сравнить с Британским национальным музеем, то наш больше. В нашем больше всего, в нашем интереснее» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«У нас как-то душевно» (фокус-группа, 41–54 года).*

2. Музей как услуга

Диаграмма 9. Оцените по 5-балльной шкале (где «1» означает «плохо», а «5» – «отлично») российские музеи по следующим характеристикам. (Средние оценки реальных посетителей музеев, закрытый вопрос, одна оценка по каждой позиции)



Несмотря на наличие негативного стереотипа музейного зрителя, часто отмечались и **позитивные качества** сотрудников музеев (особенно небольших музеев) – преданность своему делу, стремление воодушевить посетителя, создать позитивный эмоциональный настрой.

- «У нас люди с большей отдачей относятся. Этот гид, экскурсовод тебе просто душу наизнанку вывернет» (фокус-группа, 41–54 года).
- «Золотое Кольцо – билетер всё так подробно рассказал, так душевно! Реально, как будто в гости заехал в какой-то город» (фокус-группа, 41–54 года).

Факторы удобства для посетителей у респондентов фокус-групп, как и у респондентов количественного исследования, получили **средние оценки**. Важным преимуществом российских музеев опрошенные назвали **более удобный режим работы**, чем, например, у зарубежных. Основными критериями, по которым российские музеи, по мнению респондентов, «проигрывают» зарубежным, являются **комфортность пребывания в музее и набор предлагаемых услуг**.

Наиболее существенным недостатком российских музеев была названа **нехватка бытового комфорта**, что особенно важно для больших музеев, в которых посетители проводят много времени.

- «Не везде даже есть места, где можно перекусить. Ты с ребенком полдня проводишь в этом музее. Хотя бы был какой-нибудь кафетерий – с чаем, булочками. Один туалет, где бедные женщины в очереди стоят! Даже в Третьяковке, не говоря уже про какие-то маленькие музеи» (фокус-группа, 41–54 года).



Часто отмечались следующие факторы:

- **Нехватка сидячих мест – скамеек, стульев, пуфиков.**
- *«В России проблема с сидячими местами в музее. Многие люди приходят и думают: «Господи, когда я уже сяду?» В Париже всегда есть место, где можно присесть и сидя смотреть на картины» (фокус-группа, 18–24 года).*
- **Необорудованность музеев для маломобильных граждан** и людей с ограниченными возможностями здоровья.
- *«С ребенком на колясочке, например, заехать, посмотреть – в Европе в этом плане все продумано» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- **Дороговизна кафе.**
- *«Как правило, завышены цены в 2-3 раза, поэтому перекусы брали в рюкзаке» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«Я ни разу не ела. Даже если хотела пить, все равно не пила. Я терпела. В парке Горького есть питьевой фонтанчик с чистой водой, там можно попить. Я подумала, как было бы хорошо, если бы в музее были кулеры с водой» (фокус-группа, 18–24 года).*

«Отстающие» позиции, по данным количественного опроса, занимают организация детской зоны (игровая комната, анимация), а также умение рассказать о себе, сделать рекламу музея, использование IT-технологий и мобильных приложений и организация дополнительных занятий для детей.

С этой оценкой согласны и респонденты фокус-групп, которые отмечают отсутствие во многих музеях некоторых цифровых сервисов – таких как аудиогид, возможность покупки электронного билета, навигация по музею, точек Wi-Fi.

- *«Оснащенность никакая. В музеях Европы есть аудиогиды» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«На сайте Эрмитажа можно купить билет и приехать, без очереди пройти. В других музеях – ажиотаж, если будет какая-то выставка. Как Айвазовский, например. Там стояли часами» (фокус-группа, 41–54 года).*

При этом создание детских зон в музеях участники фокус-групп, имеющие детей дошкольного и школьного возраста, восприняли как явно избыточную услугу.

- *«Ты прямо такой поклонник живописи, что тебе надо срочно с пятилетним ребенком вырваться?» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- *«Родитель будет рассчитывать на детскую зону, ребенок: «Нет, я с тобой». Это значит, мы издержаемся сами, издержаем всех окружающих, и все нас будут ненавидеть» (фокус-группа, 25–40 лет).*

2.3. Конкурентоспособность музеев: мотивирующие и демотивирующие факторы посещаемости

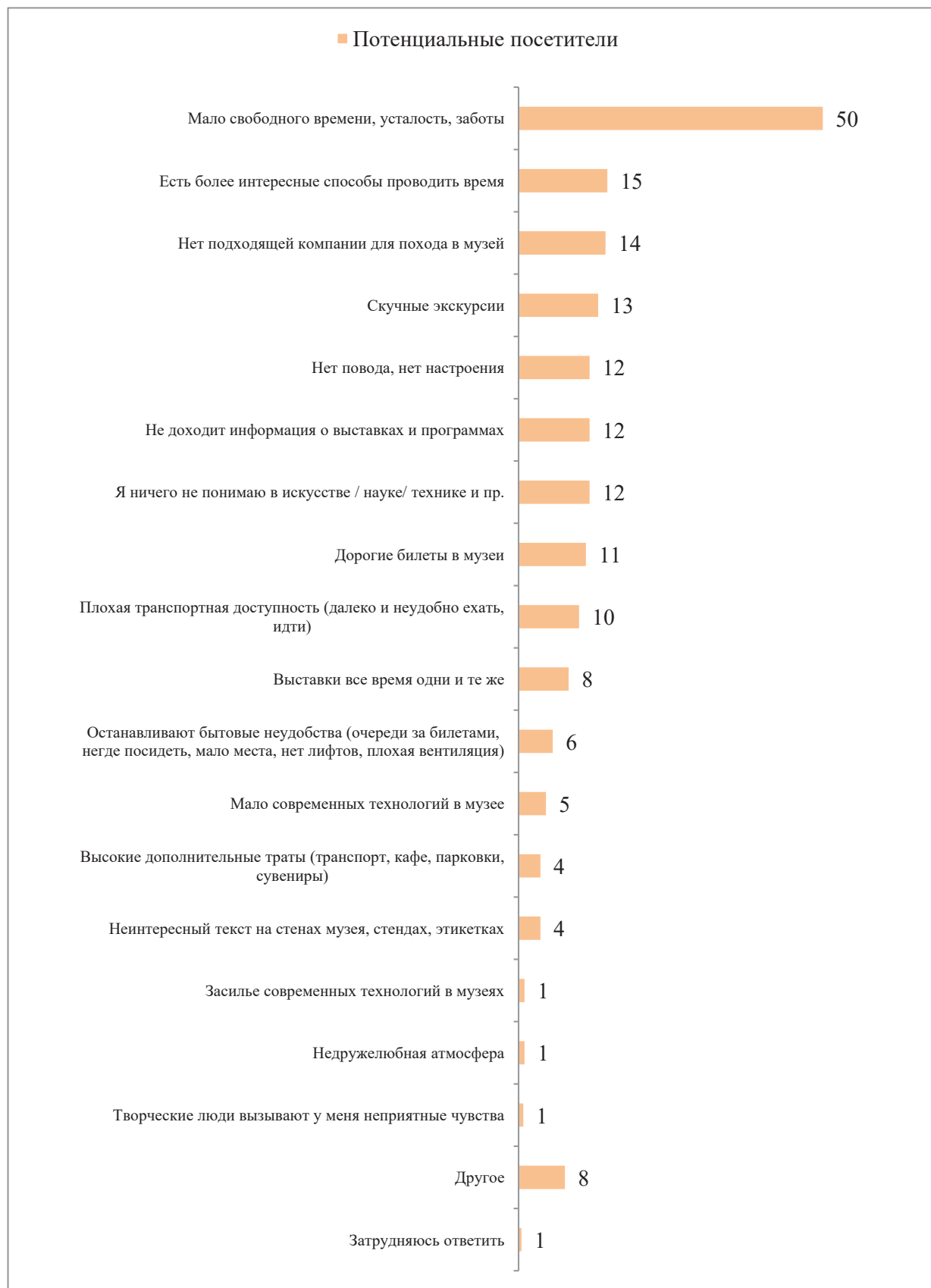
Как показывают результаты фокус-групп (см. диаграмму 10), одними из основных **«конкурентов» музеев** являются **установочно-поведенческие паттерны**.

Как показывают результаты количественного исследования, чаще всего **отказ от посещения музея** объясняют отсутствием свободного времени, усталостью и заботами – эту причину назвали 50% опрошенных, тогда как остальные причины выражены значительно реже (в ответах 15% и менее респондентов). Такое распределение ответов является **показателем выпадения музея из системы жизненных ценностей** многих людей, поскольку ответ о нехватке времени является классической «отговоркой».



2. Музей как услуга

Диаграмма 10. Вопрос к потенциальным посетителям: «Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще?» (% от всех опрошенных данной подгруппы, полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов)





На фокус-группах были получены более развернутые ответы. Во-первых, респонденты разных возрастов под досугом чаще всего понимают **«отдых» от повседневных нагрузок** (часто ответы содержат формулировки «вырваться», «выдохнуть», «расслабиться, наконец»); хобби, требующее перенаправления активности, воспринимается как дополнительная работа. **Времяпрепровождение в музее в целом не соответствует представлениям об «отдыхе»,** потому что требует интеллектуальных усилий и особой самонастройки.

- *«В музее не отдохнешь» (фокус-группа, 41–54 года).*

Во-вторых, **долгосрочное планирование досуга является скорее исключением из правил,** в отличие от работы и хозяйственных дел. Лишь немногие опрошенные, чаще из групп младше 25 лет и старше 40 лет, планируют поход в музей заранее (исключение составляют походы с детьми дошкольного и школьного возраста, когда планирование необходимо). Это во многом объясняет выбор тех способов досуга, где желание отдохнуть можно реализовать самым простым способом, **действуя по привычке** («гуляю в городских парках», «хожу на фитнес», «катаюсь на велосипеде», «еду на природу»). Таким образом, **необходимость планирования** служит аргументом **«откладывать» посещение музея,** пока «не появится план».

В-третьих, важную роль в посещении музеев для всех возрастов имеет именно **сформированность привычки,** благодаря которой это мероприятие встраивается в общий сценарий проведения досуга. В наибольшей степени эта привычка формируется родительской семьей.

- *«В музеи хожу с детства и по настоящую пору. Сейчас в основном выставки посещаю те, которые ещё не посещала, что-то новое. В принципе, все музеи мной, наверное, исхожены» (фокус-группа, 41–54 года).*

Респонденты всех возрастов, имеющие подобную привычку, посещают музеи с периодичностью от 1 раза в три месяца до 1 раза в неделю (последнее чаще связано с отношением сферы деятельности опрошенных к культуре, искусству и образованию).

Как показывают результаты проведения очного экспертного опроса и фокус-групп, **мотивация к посещению или непосещению** музеев у большинства людей **формируется в детстве** и во многом **зависит от позитивного или негативного опыта** коммуникации с пространством музея и его сотрудниками.

- *«Могу сравнить провинциальный с московским. По комфорту там, конечно, маленькие помещения, но в большинстве случаев музеи более открытые» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«Я помню, когда первый раз привели детей в 5-6 лет, бабуля ходила за нами по пятам, смотрела, чтобы, не дай бог, близко к экспонатам не подошли. Когда стали уходить, она нам в спину – «Господи!» (фокус-группа, 41–54 года).*

Согласно результатам фокус-групп, в восприятии музея **доминирует образ, усвоенный во время первого посещения,** которое у большинства опрошенных приходится на школьные годы (как правило, это образ классического, традиционного музея, «здания из прошлого с картинами», например, Государственного музея имени А.С. Пушкина, Третьяковской галереи или Государственного Эрмитажа). Привлекательность или непривлекательность этого образа играет значимую роль при каждом последующем принятии решения о посещении или непосещении музея.

Наиболее важными факторами, влияющими на посещаемость музеев, являются следующие.

- **Создание дружественной по отношению к посетителям среды в музеях.**



2. Музей как услуга

- *«У нас уже год нет зрителей. Мы ушли от этого. Ставим их только на сложных и хрупких историях. Вообще, музей без зрителей – это очень приятно. Потому что любой такой посредник раздражает ужасно. Музей, где много детей, развернут в сторону людей» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Чтобы он не был музеем, свисока смотрящим на тебя, чтобы человек был частью этого музея, и музей сам был заинтересован в своем посетителе» (фокус-группа, 18–24 года).*
- **Саморазвитие музея**, которое определяется постоянным **обновлением контента** и умением **оперативно реагировать на вызовы современности**.
- *«Музей – не хранилище экспонатов, а живой организм. Как любому живому организму, ему нужно понравиться другому живому организму, чтобы дальше он продолжил жить (эксперты, региональная власть).*
- *«В музее коммуникаций в Берлине была выставка про личное пространство и систему контроля. Везде стоят камеры, все считывается, большой брат следит за тобой. Данные быстро отправляются по телефону. С одной стороны – это быстрое обнаружение нарушителей, с другой – ты находишься под контролем. Это людей тревожит, и они сделали такую выставку» (эксперты, руководители музеев).*
- **Соответствие музея общему запросу на интерактивность**, задействование технологий, создающих **эффект присутствия**. Отмечались следующие формы интерактивности, которые применяются современными музеями:
 - **Работа с пространством**, создание «**эффекта погружения**» в реальность, представленную в экспозиции.
 - *«Я лично очень люблю наш маленький Музей воды в Петербурге. Потому что там можно увидеть, как добывали воду в Египте» (эксперты, федеральная власть).*
 - *«В Питере в Авангардном музее я был 5 раз. Мне очень комфортно находиться в помещении, которое похоже на что-то из будущего, корабль космический» (фокус-группа, 25–40 лет).*
 - **Работа с визуальным и кинестетическим опытом**.
 - *«Центр преодоления Островского – для людей с ограничениями по здоровью. Организовывали выставки: приходишь, а тебя погружают в мир слепого человека. Полная темнота, и только какие-то звуки, запахи, прикосновения» (эксперты, руководители музеев).*
 - *«Музей импрессионизма русского – там есть зал, в котором только картины природы. Там около каждой картины стоит колбочка с запахом картины. Можешь подойти и понюхать, представить атмосферу, в которой писали картину. Картина «После дождя», например, – и запах мокрой древесины. Полей цветочных запахи. В комнатах запах старого дерева. Классно вообще» (фокус-группа, 18–24 года).*
 - **Работа с эмоциями**, создание эффекта эмоционального сопереживания происходящему.
 - *«Музеи потихонечку двигаются и ищут новые формы создания эмоциональных экспозиций. Должно быть направлено на логику и на чувства, на мозг и на сердце» (руководители музеев).*
 - Проведение **дополнительных интерактивных мероприятий**, предполагающих высокую степень участия посетителей.
 - *«Это могут быть мастерские, занятия индивидуальные и групповые. Музеи не только с гидами, но и с педагогами дополнительного образования, с инициативными энтузиастами, которые работают с группами пожилых людей. Программа в Москве «Активное долголетие» (независимые эксперты, наука и архитектура).*



Среди факторов снижения посещаемости музеев эксперты и респонденты фокус-групп обозначили следующие:

- **Ценообразование** – низкая ценовая доступность музеев для многих категорий населения.
- *«Билет за 500 рублей в Третьяковку на одно здание. В новое западное крыло – отдельный билет. Это неприлично. Отрезает большое количество людей. Выставка коллекции Щукина – 600 рублей, что неприлично при уровне нынешних зарплат. Это огромный сдерживающий фактор» (эксперты, отраслевые СМИ).*
- **Недружественная среда**, отсутствие «эффекта сопричастности» с музеем.
- *«Сейчас во многих музеях, особенно государственных, человек получает **негативный опыт от общения со зрителями**, общения с охраной и далее – по списку: с гардеробщицами, с вонючими туалетами» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Здание строгого режима, начиная от бабушек и сигнализаций, заканчивая тем, что ты не чувствуешь свою сопричастность» (фокус-группа, 18–24 года).*
- **Развитие различных форм досуга**, увеличение вариативности способов проведения свободного времени.
- *«Музеи конкурируют с различными аквапарками и другими развлекательными учреждениями, когда родители утром в воскресенье думают, куда бы им пойти с детьми: в кино, в аквапарк или в музей» (эксперты, федеральная власть).*
- **Стереотипы** – понимание музея как «учреждения для туристов и школьников», что создает негативные ассоциации с «обязаловкой».
- *«У нас за все время работы музея сформировалось две основных категории посетителей – школьники и туристы» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Музеи важны, нужны, но в таком возрасте, когда человек формируется» (фокус-группа 41–54 года).*
- *«Это обязательное изучение в школах – то, что как раз не нужно с музеями делать. Должно быть добровольно всё» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- **Отсутствие** во многих музеях доступной среды.
- *«На Западе крупный музей, не имеющий лифта, просто не может работать» (эксперты, отраслевые СМИ).*

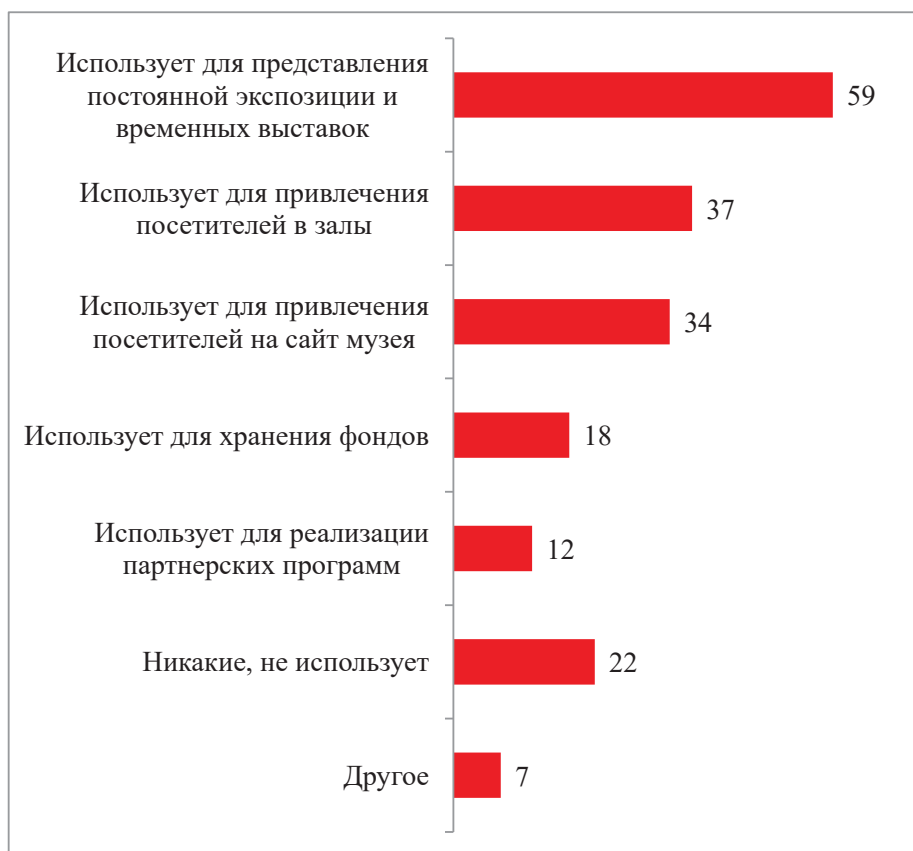
2.4. Дополнительные стимулы привлечения посетителей

Среди дополнительных стимулов привлечения посетителей особое место занимает **вопрос о применении инновационных технологий**. Как показали результаты проведения исследования, в экспертной среде понятие «инновационные технологии» трактуется достаточно широко – от технического сопровождения основных составляющих музейной деятельности и до активностей, нетипичных для музея (например, таких как фестивали и концерты).

Наиболее часто под инновационными технологиями понимается использование мультимедийного оборудования и других цифровых сервисов. При этом важно отметить, что многие сотрудники музеев, принявшие участие в исследовании, отождествляют инновационные технологии, используемые для оснащения экспозиции и для непосредственной работы с посетителями.

2. Музей как услуга

Диаграмма 11. Какие инновационные технологии в настоящее время использует Ваш музей? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



Согласно собственной оценке экспертов, принявших участие в интернет-опросе, инновационные технологии чаще всего используются для усиления функции музея как публичного общественного пространства (представления постоянной экспозиции и временных выставок, привлечения посетителей в залы и на сайт музея), и в наименьшей степени – для внутренних нужд музея (хранение, поиск партнеров).

Как показывают результаты очного опроса экспертов, отмечается более высокая роль инновационных технологий в **вовлечении подрастающего поколения**, которое предпочитает формат «реалити».

- *«Мы должны это учитывать – растет технологическое поколение. Зачем им музей в том варианте, как это согревало нашу душу? В свое время Бородинская панорама поражала. Картина, где не видно конца. Сегодня детям это неинтересно. Ничего там не двигается, не стреляют»* (эксперты, региональная власть).
- *«Что касается современных музеев типа «Экспериментаниум» или нового Музея космонавтики, дочка говорила, что она сходила бы туда еще раз. Очень понравился Музей ледникового периода, а вот в таких музеях, как Зоологический или Пушкинский, детям скучно, и возвращаться они туда не хотят»* (фокус-группа, 41–54 года).

Однако **роль инновационных технологий в привлечении основной аудитории**, особенно в «классические» музеи, по мнению экспертов, является довольно **ограниченной из-за быстрой смены моды** на подобные сервисы.

- *«Несколько лет назад стали закупаться всякие электронные устройства. Это все быстро устаревает. Если зайдете в любой европейский музей: Альбертина, Миланская галерея, то они этим там не злоупотребляют»* (эксперты, руководители музеев).

Сводный аналитический отчет

Одной из «устаревающих» технологий некоторые эксперты считают создание виртуальных музеев и проведение виртуальных выставок.

• *«Идея виртуальных выставок, создания каких-то представительств в Интернете довольно странная и устаревшая по своей сути. Никто не делает уже сайтов полноценных, больших» (эксперты, руководители музеев).*

Применение «стандартных» инновационных технологий (например, таких как система навигации, аудиогид) воспринимается экспертами как необходимость соответствия музеев современному уровню развития общества.

• *«Радует, что сейчас музеи государственные начинают заботиться о навигации, об оформлении временных выставок. Они понимают, что держать на грязной стене картины без подписи – уже не способ и не вариант» (эксперты, руководители музеев).*

Таблица 1. Стимулы визита в музей у потенциальных посетителей (цветом выделены стимулы, влияние которых оказалось статистически значимым по данной выборке для какого-либо типа музеев)

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Категории музеев, которые респонденты готовы посетить при использовании дополнительного стимула	
	Респонденты, которые НЕ посещают музеев	Респонденты, которые посещают музеи
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	Художественный музей	
Бесплатные билеты или со скидкой		Все типы музеев
Кто-то организовал мой поход в музей	Художественный музей, музей-заповедник	
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)		
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее		
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.		
Кинозал в музее		
Лекторий в музее		Художественный музей, естественнонаучный музей, музей-заповедник
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок		Художественный музей, археологический музей, музей под открытым небом
Образовательные программы в музее		Все типы музеев кроме музея военной техники
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея		
Хорошее описание экспоната, выставки, картин		Все типы музеев кроме музея военной техники
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике		Естественнонаучный музей, археологический музей, музей под открытым небом
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике		



2. Музей как услуга

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Категории музеев, которые респонденты готовы посетить при использовании дополнительного стимула	
	Респонденты, которые НЕ посещают музеи	Респонденты, которые посещают музеи
Онлайн образование, посвященное музейной тематике		
Наличие концертной программы в музее		
Работа библиотеки в музее		
Использование аудиогидов в музее		
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)		Научно-технический музей
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)		Естественнонаучный музей
Мобильные приложения для навигации по выставкам		Научно-технический музей, археологический музей
Виртуальные экскурсии на сайте музея		
Организация экскурсий в реставрационные мастерские		
Организация экскурсий в “открытое хранение”		
Организация экскурсий в “открытое хранение”		Естественнонаучный музей, научно-технический музей
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях		Естественнонаучный музей
Новые выставки		Все типы музеев кроме музея военной техники
Другое		
Никакие		

Изучение влияния дополнительных стимулов на решение посетить или не посетить музей выявило следующую закономерность: **на тех, кто не посещает музеи, достаточно слабо воздействуют практически все имеющиеся в распоряжении музеев стимулы** (статистически значимыми оказались только «обстоятельства, при которых нельзя отказаться», и «кто-то организовал мой поход в музей», причем только для ограниченного круга музеев – художественный и музей-заповедник). При этом **для тех, кто посещает музеи, практически все стимулы срабатывают как дополнительная мотивация** к посещению музеев.

Полученные результаты иллюстрируют феномен «привычки ходить в музей» и вместе с тем определяют целесообразность «точечного» применения технологий, которые могут играть роль дополнительных стимулов для посещения музея. Так, результаты исследования выявили следующие закономерности, которые могут быть применены для повышения посещаемости музеев.

В целом важным способом привлечения посетителей, особенно в регионах, являются **бесплатные билеты или билеты со скидкой**.

- *«На трафик принципиально влияет цена. Наш опыт показывает: у нас пик посещаемости происходит в бесплатную среду. Может прийти сразу 1500 человек. Такая же ситуация во всех остальных музеях города» (эксперты, руководители музеев).*

Сводный аналитический отчет

Как показывает анализ влияния дополнительных стимулов **на респондентов, предпочитающих разные виды досуга** (см. Таблицу 2), бесплатные билеты в музей или билеты со скидкой могут мотивировать около половины (48%) любителей отдыхать в городском парке, зеленой зоне отдыха и чуть более половины (55%) респондентов, предпочитающих такую форму досуга, как Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения. 39% респондентов, предпочитающих в свободное время посещать храмы, и 41% тех, кто предпочитает досуг в сети, могут откликнуться на организованный поход в музей. Хорошее описание экспоната, выставки или картин является наиболее значимым стимулом для 36% респондентов, которые в свободное время предпочитают посещение театральных и концертных организаций.

Таблица 2. Стимулы визита в музей у посетителей, которые предпочитают определенные виды досуга. % от всех опрошенных по столбцу¹

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени						
	Музей	Театр, концерт-холл, филармония	Зрелищные мероприятия на стадионе	Храм	Городской парк, зеленая зона отдыха	Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения	Просмотр телевизора
Всего (чел)	169	145	100	100	373	117	103
Бесплатные билеты или со скидкой	57				48	55	
Кто-то организовал мой поход в музей				39			41
Лекторий в музее		24					
Образовательные программы в музее		31		30	26		
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	40	36					
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике						22	
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)			20			20	
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)			18				
Организация экскурсий в реставрационные мастерские		16	20				
Организация экскурсий в “открытое хранение”			20		17	27	
Новые выставки	27						

¹ В таблицу включены только те виды досуга, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.

2. Музей как услуга

Как показывает анализ, существуют т.н. «якорные» музеи: это наиболее популярные художественные музеи, археологические музеи и музеи-заповедники. В группу т.н. музеев «компромисса», то есть тех, куда пойдут реальные посетители по собственному желанию и потенциальные в силу обстоятельств, попадают научно-технические, музеи военной техники под открытым небом и Крытый музей Великой Отечественной войны.

Диаграмма 12. Вариант вопроса для потенциальных посетителей: «В случае вынужденной необходимости (то есть без возможности отказаться) какие музеи Вы предпочли бы посетить?» / Вариант вопроса для реальных посетителей: «В случае желания, исходящего лично от Вас, какие музеи Вы предпочли бы посетить?» (% от общего числа опрошенных в каждой подгруппе, полузакрытый вопрос, ЛЮБОЕ число ответов)



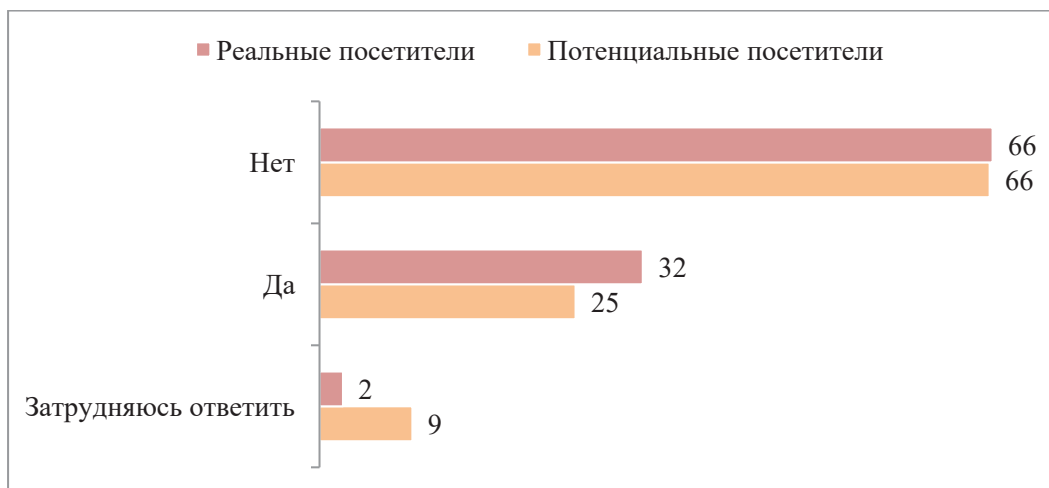
Согласно результатам фокус-групп, в отношении **тематики музея** отмечается четкое **разделение на** респондентов, которые **предпочитают традиционные музеи**, и тех, кто **предпочитает современные музейные пространства**. Посетители этих типов музеев присутствуют во всех возрастных группах, однако **возрастная специфика проявляется в структуре посещаемости**:

- Несколько чаще готовность посещать классические музеи и музеи, связанные с тематикой ВОВ, проявляют респонденты возраста 25–40 лет.
- Музеи современного искусства наиболее лояльно воспринимают респонденты возраста 18–24 года; наибольшее количество критических замечаний по их поводу высказывают респонденты в возрасте 25–40 лет.

Эту специфику также целесообразно учитывать при организации точечных акций по привлечению посетителей.

2.5. Ценовые ожидания потребителей

Диаграмма 13. Учитывая Ваш личный опыт, посещение российского музея, с материальной точки зрения, – это дорогое мероприятие или нет? (% от всех опрошенных в каждой подгруппе, закрытые вопросы, в каждом один ответ)



Как показывают результаты количественного опроса населения, подавляющее большинство респондентов не считают посещение музея дорогим мероприятием (по 66% реальных и потенциальных посетителей).

Однако **дорогим** это мероприятие является для **каждого четвертого потенциального посетителя и каждого третьего реального**.

Результаты фокус-групп позволяют объяснить эти данные, в частности, особенностями **сценария похода в музей**. Так, респонденты **молодого возраста**, которые обычно посещают музей **в одиночестве или вдвоем**, определяют среднюю **стоимость входного билета** (450-500 рублей) как **приемлемую**. **Более взрослые** респонденты (возрастные группы 25–40 лет и 41–54 года), для которых посещение музея чаще является **семейным мероприятием** и **включает** не только покупку нескольких входных билетов, но и **оплату различных услуг** (например, экскурсия или аудиогид плюс кафе) определяют **стоимость входных билетов как завышенную**.

Таким образом, **многие виды семейного досуга**, в том числе культурного, **являются более доступными**, чем посещение музеев.

2. Музей как услуга

Важно обратить внимание на то, что среди факторов отказа от посещения музея дороговизну билетов чаще называют женщины, чем мужчины (см. диаграмму 14). Это является тревожным показателем, поскольку в большинстве семей именно женщина является ответственной за распределение семейного бюджета (в том числе на досуговые мероприятия).

Диаграмма 14. Вопрос к потенциальным посетителям: «Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще?» Главные причины отказа от визитов в музей в разрезе пола и возраста потенциальных посетителей (% от всех опрошенных представителей различных подгрупп, полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов)



Факторами, которые для опрошенных **оправдывают повышение стоимости билетов**, являются:

— **Уникальность экспозиции.**

- «Что-то привезли такое, чего больше не будет никогда. Все картины Айвазовского собрали и привезли. Мону Лизу» (фокус-группа, 41–54 года).

— Дополнительные мероприятия, которые включает программа посещения – в частности, **оригинальная программа.**

- «Когда на открытиях бывают мастер-классы... или какой-то квест» (фокус-группа, 18–24 года).

— Использование **современных интерактивных технологий**, которые повышают визуализацию.



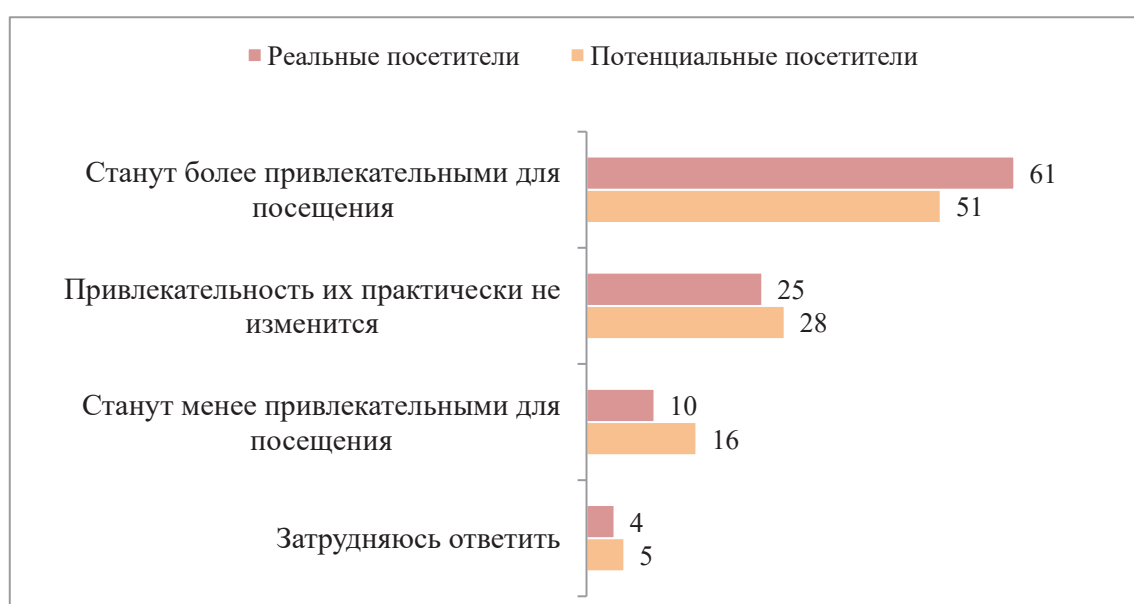
- *«Например, как в ARTPLAY – у них на большие экраны проецируются полотна, помимо основных картин. Даже когда это временная экспозиция, но она подключена к основной, это как вишенка на торте» (фокус-группа, 18–24 года).*
В ходе исследования высказывались следующие **предложения**.
- Формирование **гибкой ценовой политики**, которая включает возможность разовых скидок.
- *«В день города мы проводили кукольный спектакль для малышей и сделали билеты по демпинговой цене – входной билет за 30 рублей. Мы не можем сделать вход бесплатным. У нас есть госзадание. Зато мы можем регулировать цену» (эксперты, руководители музеев).*
- Возможность **введения т.н. «культурного абонемента»**, который представляет собой ко-брендинговую программу музеев и туристических структур.
- *«Если эта форма культурного абонемента будет еще льготной транспортной картой обеспечена. Так, чтобы люди наши, независимо от места проживания, могли бы съездить и в Эрмитаж, и в Русский музей, и в Третьяковскую галерею, с правом внеочередного посещения. Так, чтобы могли семьи с детьми съездить» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- **Включение** посещения музеев в программу различных туристических маршрутов.
- *«Музеи должны присутствовать во всех туристических маршрутах. Например, Красноярск – идете в музей имени Сурикова» (эксперты, отраслевые СМИ).*
- **Удешевление входных билетов до 250-300 рублей в крупных музеях**, которые имеют возможность зарабатывать в силу значительной проходимости, а также удешевление билетов в регионах, уровень доходов которых ниже, чем в Москве.

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

3.1. Оценка перспектив музеев

С точки зрения посетителей, музей как институция вполне жизнеспособен и востребован в будущем, что делает вполне оправданной разработку стратегии его развития.

Диаграмма 15. Как Вам кажется, в 2030 году российские музеи в целом..? (% от всех опрошенных в каждой подгруппе, закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Как показывает Диаграмма 15, ожидания от музеев в целом оптимистичны – более половины респондентов (как среди тех, кто посещает музеи, так и среди тех, кто не посещает), считают, что музеи станут более привлекательными для посещения.

Подобные оценки создают **предпосылки для лояльного восприятия населением** инициатив власти, связанных с определением дальнейшей стратегии развития музейной деятельности.

3.2. Восприятие

«Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

3.2.1. Основные ожидания

Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» исследовалось в рамках личных интервью с экспертами. **Информированность** о «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года», разработанной Союзом музеев России в 2018 году, **фрагментарная**; наиболее известные факты – авторство директора Государственного Эрмитажа М.Б. Пиотровского и инициирование документа Министерством культуры РФ.



При этом к документу, содержащему в названии слова «стратегия», «концепция», проявляется **изначальная доля недоверия**, которая объяснима неудачным опытом презентации экспертному сообществу подобных документов, что вызывает критическое отношение ко всем последующим.

- *«Знакома с документом Минкульта, который готовила очень странная компания года два назад. Он вызвал негодование музейщиков государственных и частных, всех. Крайне непрофессиональный документ» (эксперты, руководители музеев).*
- *«На Facebook в музейном сообществе писали: опять хотят сделать что-то хорошее для музеев без музейщиков» (эксперты, руководители музеев).*

Разными категориями экспертов, в том числе представителями власти, неоднократно высказывались опасения, что **реализация стратегии, общей для всех музеев, приведет к излишней «заорганизованности»**, которая в итоге усложнит работу музеев и повлечет неэффективное расходование бюджетных средств.

- *«Стратегия эта неправильная с той точки зрения, что ничего нового там не говорится, принципиального. Основной ключевой посыл ее – чтобы все заорганизовать... Глобально даже никаких вариантов развития не предлагается» (эксперты, научные руководители музеев).*
- *«Попытка на местах что-то постулировать или внедрять – это просто распили и закапывание большого государственного бюджета, который просто утонет в наших больших территориях, просто в дырках куда-то просочится между музеями и никуда не попадет» (эксперты, научные руководители музеев).*

В отношении будущего стратегического документа (Концепции развития музеев до 2030 года), которому посвящено текущее исследование, эксперты музейного сообщества также выражают настороженность, при этом употребляя в речи понятия «стратегия» или «концепция» фактически как синонимы.

- *«Та же «Стратегия...». Ее заказал Аристархов. К нему можно по-разному относиться, но, в принципе, порядка в Минкульте при нем стало больше. Но у него – желание все ранжировать. Это суперсистема, которая абсолютно солдатская, с вертикальной интеграцией, с подчинением. Если эта стратегия будет реализована, то музеи не выживут» (руководители музеев).*

Экспертами высказывается **ряд серьезных опасений** по поводу Концепции, которую еще предстоит разработать, связанных с двумя основными вопросами:

- **Труднодостижимая адресность**, которая необходима в силу многообразия типов музеев в России (отмечалась специфика крупных и небольших музеев, региональных музеев, музеев одной темы).
- **«Стратегия продвижения Эрмитажа и стратегия продвижения Музея фонаря – разные»** (эксперты, руководители музеев).
- **Сложность определения самого понятия «музей»**, отсутствие определения некоторых видов музеев.
- **«Очень много правовой неопределенности. У нас вдруг появилось нечто, называемое негосударственными федеральными музеями в законодательстве. Поскольку Правительство настаивало на такой формулировке, то мы ждем разъяснений, что это такое»** (эксперты, федеральная власть).
- **«Нет законодательного определения частных музеев»** (эксперты, руководители музеев).

Основные ожидания от реализации любых стратегических разработок связаны



3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

с **финансовым обеспечением музейной деятельности**, которое, по мнению экспертов, должно быть закреплено документально (в виде целевой программы и дорожной карты ее реализации). Большинство экспертов выражают **уверенность в необходимости государственной поддержки музеев**, отмечая их стратегическую функцию для развития государства.

- «Стратегия культурной политики», которая была принята и подписана Президентом – здесь однозначно сказано, что **вопросы культуры – это вопросы не досуга и не развития, а вопрос безопасности страны**» (эксперты, руководители музеев).
- «Цивилизованной нормальной страны без музеев нет. Музей – одна из форм сохранения национального культурного наследия» (эксперты, руководители музеев).

Среди **статей расходов**, которые должны покрываться бюджетными средствами, были обозначены: **заработная плата музейных сотрудников**, вопросы **безопасности** (в частности, обеспечение **пожарной безопасности**), **научная и образовательная деятельность**, **сохранение фондов**, **реставрационные работы**, а также **частично – выставочная деятельность**.

- «Государство должно покрывать базовые потребности музеев. Выплачивать зарплату сотрудникам. Следующая степень расходов – содержание коллекций и зданий. Это госзадача. Третье – обеспечение минимального уровня выставочной или какой-либо другой деятельности музеев. Одну выставку в год. Остальное музей пусть сам зарабатывает. **Если государство не обеспечит минимум, музей просто исчезнет**» (эксперты, руководители музеев).
- «Должны решаться проблемы, связанные с обеспечением противопожарной безопасности по последнему слову техники. У нас не все федеральные музеи этим оснащены, не говоря про региональные. **Охранная сигнализация, системы. Это очень серьезные вопросы, требующие больших финансовых вложений**» (независимые эксперты, наука и архитектура).
- «Очень важно обеспечить государственную поддержку научной деятельности музеев. Также государственную поддержку фондов музеев, реставрационных работ» (независимые эксперты, наука и архитектура).

По теме финансирования музеев экспертами были высказаны следующие **предложения**.

- Проведение **масштабного мониторинга и обобщение ресурсов и наработок**, существующих в разных музеях, с целью наиболее эффективного распределения бюджетных средств.
- «Стратегия 2030 – надо поехать и посмотреть, что в городе Певек или селе Палочка Томской области происходит» (независимые эксперты, наука и архитектура).
- Разработка **«оптимистичного» и «пессимистичного» сценария реализации стратегий в музейной сфере** (с учетом различных сценариев развития экономики).
- Разработка **механизмов привлечения дополнительных источников** (с использованием лучших практик зарубежных стран).
- Введение **целевого налога на музейную деятельность**.

Еще одним важным **ожиданием** от стратегического документа по долгосрочному развитию музейной сферы, которое высказывалось многими экспертами (руководителями государственных и частных музеев, представителями власти) является **налаживание взаимодействия с частными музеями** и рассмотрение возможности государственной поддержки этих музеев, разработки механизмов частно-государственного партнерства.



- *«Есть шикарные частные музеи. Я лично считаю, что государство должно поддерживать частные музеи. Частный музей не просит у нас ни денег, ни дорожной карты. Мы должны понимать, что развитие частных музеев – это хорошее и правильное направление. Если человек делает частный музей, то он дает рабочие места. Люди интеллектуального труда работают за частный счет, а не за бюджетные деньги. Но мы их не поддерживаем. Это глупость!» (эксперты, региональная власть).*

Эксперты, относящиеся к сфере музейной деятельности, отмечали также важность определения механизмов **взаимодействия власти** со всеми участниками процесса музейной деятельности, в первую очередь **с галереями и художниками** – поскольку они являются одним из механизмов создания новых музеев.

- *«Это отдельная экосистема: музеи, галеристы, художники. Они друг без друга существовать не могут. Если у нас не будут продаваться работы, не будут появляться новые авторы, которых открывают галереи и которые только потом попадают в музеи, все разрушится. Поэтому важно поддерживать всех участников этого процесса» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Частная коллекция может со временем превратиться в музей. Пример – Третьяковская галерея» (эксперты, руководители музеев).*

Один из дискуссионных вопросов, который, по мнению экспертов, должен найти отражение в стратегическом документе, – **требования к научной деятельности музеев**. Были обозначены следующие моменты.

- Решение вопроса о **включенности хранителя музея в научную деятельность**, исходя из которого должны формулироваться профессиональные требования к хранителю музея.
- Определение **механизмов сотрудничества с научно-образовательными организациями** (которое в настоящий момент носит стихийный характер).
- Определение **требований к качеству научных публикаций** музея.

Помимо обозначенных вопросов в стратегическом документе о развитии деятельности музеев до 2030 года, по мнению экспертов, **должны быть отражены следующие вопросы**.

- Разработка **механизмов взаимодействия музеев с волонтерами и активистами общественных организаций** (для которых, по оценке экспертов, музейная деятельность в настоящее время не является привлекательной сферой), поддержки общественных инициатив.
- Разработка **системы привлечения внебюджетных средств** – на данный момент констатируется только отсутствие налаженной системы работы музеев со спонсорами, их незаинтересованность во вложении средств в музейную деятельность.
- Формирование общей **информационной политики** в продвижении музеев.



3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

3.2.2. Авторство и соавторство в разработке стратегических документов по развитию музейной сферы

К разработке и обсуждению «Концепции развития деятельности музеев до 2030 года» было предложено **привлечь следующие категории экспертов:**

- **Сотрудников музейной сферы** – руководителей крупных музеев, а также других типов музеев (в том числе частных), представителей разных видов музейных специальностей, представителей музеев из разных регионов, музейных архитекторов.
- *«Важны музейщики по разным направлениям (литературные, художественные), чтобы не потерять особенности разных музеев. Региональный аспект: одно дело – центральная часть РФ, другое дело – Северный Кавказ, другой менталитет. Низовой уровень – маленькие краеведческие музеи – должен быть. Привлечь одного специалиста из частного музея (не шарашкиной конторы, а из хорошего музея, где люди понимающие)»* (эксперты, руководители музеев).
- Представителей смежных направлений – **работников системы образования, юристов, политологов.**
- *«Представители образования. Москва уже успешно реализует четвертый год День музеев для школьников, и это входит в образовательную программу»* (независимые эксперты, наука и архитектура).
- *«Политологов я бы привлек. Уровень – эксперты в СМИ, по кризису. Должно быть изменение культурной политики целиком»* (эксперты, руководители музеев).
- *«Там юридический аспект есть, законодательство мы должны проанализировать, где мы спотыкаемся. 44-ФЗ, например»* (эксперты, руководители музеев).
- Руководителей **благотворительных фондов.**
- *«Фонд Потанина, фонд Геннадия и Елены Тимченко, фонд Прохорова. Ими было поддержано много музейных проектов. Они с определенного фокуса видят»* (независимые эксперты, наука и архитектура).
- Специалистов в сфере **цифровых технологий.**
- *«Крупнейшие компании, Яндекс например, которые делают много приложений, активно работают в этом направлении и видят перспективу лучше других»* (независимые эксперты, наука и архитектура).

Высказывалась также идея привлекать к обсуждению стратегии в качестве экспертов **реальных и потенциальных посетителей музеев.**

- *«Не только музейщиков или ученых – вплоть до жителей, которые посещают музей. Может, важно знать мнение тех, кто не посещает музеи – почему они не посещают или посещают»* (эксперты, региональная власть).

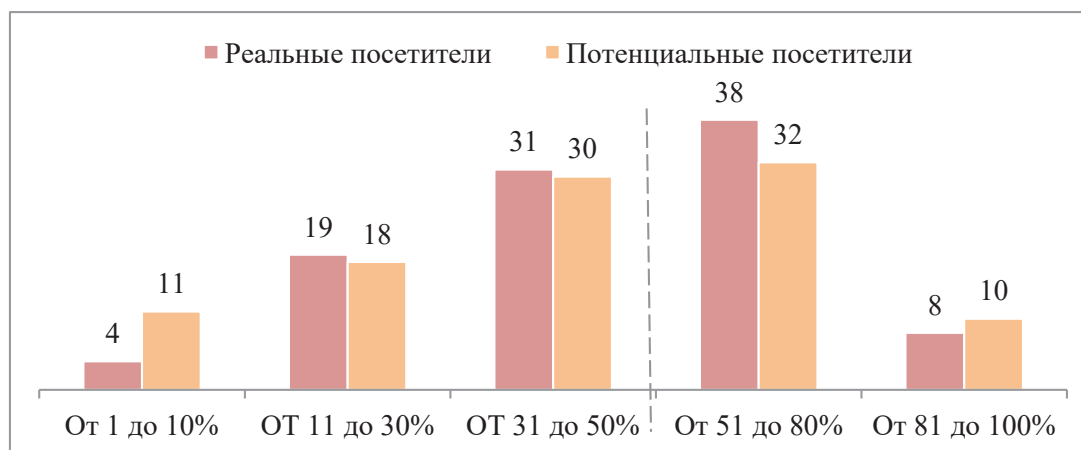
3.3. Открытость «музея будущего»: возможности и угрозы

В целом, отмечая общий тренд на повышение открытости музеев, представители экспертного сообщества неоднократно затрагивали вопрос о «пределах дружелюбия», которое музей может демонстрировать по отношению к посетителю.

- *«В том же Лондоне в Национальной галерее вам там не позволят подойти и прикоснуться к Ван Дейку или ходить с рюкзаком»* (эксперты, руководители музеев).

3.3.1. Отношение к вопросам хранения и демонстрации экспонатов

Диаграмма 16. Как Вам кажется, из всего объема коллекций, которые хранятся в запасниках российских музеев, какой процент музеи показывают посетителям? (% от всех опрошенных в каждой подгруппе, открытый вопрос, ответы в свободной форме)



Суммарно почти каждый второй среди опрошенных убежден, что музеи демонстрируют не менее 50% имеющихся у них фондов. Сходные цифры называли респонденты фокус-групп – согласно их оценкам, в запасниках музеев хранится от 40% до 80% экспонатов.

Диаграмма 17. С каким из двух суждений Вы согласны в большей степени? (% от всех опрошенных в каждой подгруппе, закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Согласно результатам количественного опроса, большинство респондентов считают, что в 2030 году музей обязан в первую очередь максимально широко демонстрировать свои фонды (75% среди реальных посетителей и 79% среди потенциальных).

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

Большинство участников фокус-групп, как и респонденты количественного опроса, отмечают **приоритетность функции демонстрации** над функцией хранения. Выражен **запрос на более частую смену экспозиций**; демонстрация фондов воспринимается как один из наиболее важных индикаторов отношения к посетителю.

- *«70 процентов там хранится. Зачем – непонятно» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Направленность музеев только на хранение фондов усиливает стереотип о них как о недружественной среде и вызывает негативные ассоциации со стяжательством (особенно это выражено в группе респондентов 25–40 лет).

- *«Мы живем сейчас для людей, чтобы люди посмотрели. Какой смысл это хранить где-то, если в любом случае когда-нибудь превратится в тлен, как говорится? Сгниют они и так далее, смысл?» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Результаты опроса **экспертов** продемонстрировали **отсутствие единства мнений** по вопросу приоритетности демонстрации или сохранения коллекций.

Диаграмма 18. С каким из двух суждений Вы, скорее, согласны? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ОДИН ответ)



Как показал интернет-опрос, с мнением «В 2030 году музей обязан в первую очередь максимально широко демонстрировать свои фонды» согласны чуть более половины опрошенных сотрудников музеев (53%). Однако примерно ¼ их коллег стоят на позиции приоритета хранения (26%).

Аргументы в пользу приоритетности функции сохранения высказываются представителями практически всех категорий экспертов, несколько чаще – сотрудниками музеев и независимыми экспертами. Согласно этой позиции, функция сохранения в наибольшей степени **отвечает основополагающим задачам музея как культурной институции**.

- *«Только понимание того, что музейные артефакты сохраняются для будущих поколений, дает человеку уверенность в будущем. Демонстрация артефактов решает сиюминутные задачи, но главное – в самом экспонировании артефактов как свидетельстве их бережного хранения, хранении прошлого» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Отмечалось, что в некоторых музеях **приоритетность функции хранения обусловлена спецификой самого музея**, например были обозначены особенности краеведческих и археологических музеев.

- *«Например, археологический материал. У них не выставочная история. Вы не сможете выложить все клады, горшки и прочее. Они объективно не могут быть выставлены никогда, потому что их огромное количество. Тем более, что для зрителя, который приходит в музей, этот материал абсолютно не информативен» (региональная власть).*



Значимым минусом идеи увеличения музеями доли демонстрируемых экспонатов и более частого обновления экспозиций, по мнению экспертов, является **необходимость дополнительных финансовых затрат**, причем существенных.

Отмечалась **необходимость крайне бережного обращения с некоторыми видами экспонатов – в частности, с графикой**.

- *«Графике противопоказано экспонирование, потому что она должна находиться в темном помещении, в коробке» (эксперты, региональная власть).*

Неоднократно высказывались **опасения, связанные с перемещением коллекций**.

- *«Ко мне придут и скажут: давайте отправим вашу коллекцию во Владивосток. Я вижу за этим возможность спекуляций, которые точно не оздоровят наше сообщество» (эксперты, научные руководители музеев).*

Согласно альтернативной позиции (**приоритетность демонстрации, а не хранения**), увеличение количества демонстрируемого материала **соответствует общему тренду на повышение открытости музеев** и созданию благоприятной среды для посетителей.

- *«Если этого всего не видят люди, то это – просто склад барахла» (эксперты, руководители музеев).*

Многие эксперты не отдают приоритет ни одной из этих функций (сохранение или демонстрация), отмечая важность их гармоничной связи и взаимодополнения.

- *«Если расставить приоритеты, то будет перекос. Это те функции, без которых музей существовать не может» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Нельзя выбирать между этими функциями. Музей должен осуществлять и то, и другое» (эксперты, отраслевые СМИ).*

Задача повышения открытости музеев, по мнению сторонников этой позиции, должна решаться посредством **создания в музеях обменных выставок**.

В целом, как отмечали эксперты, вопрос о приоритетности сохранения или демонстрации фондов затрагивает **тему неделимости коллекций**, которая, по словам экспертов, является **«краеугольным камнем» музейной деятельности**.

Отмечалась **нехватка мирового опыта, связанного с разделением коллекций**, который позволил бы предотвратить возможные ошибки.

- *«Таких прецедентов нет в мире – перемещения предметов коллекций, это чревато последствиями, как аннексия территории» (эксперты, отраслевые СМИ).*

Значимым **аргументом в пользу неделимости** коллекций эксперты называли также существование **коллекций, которые представляют значительно большую ценность, чем составляющие их предметы** в отдельности, в связи с чем была предложена реализация адресного подхода к каждой коллекции.

- *«Цель музея – не просто собирать всякое старое барахло, а рассказывать какую-то историю. Если ты из нее вынимаешь какие-то куски, то появляются лакуны. Если мы начнем растаскивать коллекции, то должны понимать, что превратим музеи в картинные галереи» (эксперты, руководители музеев).*

Основным **аргументом в пользу разделения** коллекции, который высказывался представителями власти, является экономическая целесообразность подобного решения для регионов, **возможность «регионального прорыва» за счет создания туристического «центра притяжения»**, в котором экспонируется содержимое запасников крупных музеев.

- *«Если рассматривать по-государственному, то, например, московские и петербургские музеи обладают коллекциями высочайшего уровня. Мы не можем их все показать, в лучшем случае – 20-30%. Если бы, например, в Твери мы сделали музейный центр, с которым поделились петербургские и московские музеи серьезного уровня...*

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

Сделать там музей импрессионистов, к примеру. Вы Тверской регион поднимете. Сегодня ходит «сапан». Полтора-два часа, и ты уже на месте. Там сразу гостиницы, кафе и так далее. Сразу станет привлекать людей» (эксперты, региональная власть).

Вне зависимости от отношения к возможности разделения коллекции эксперты отмечали **важность урегулирования законодательных вопросов** в данной сфере.

Альтернативным разделению коллекций **вариантом** была названа **сдача коллекции в аренду в полном объеме**.

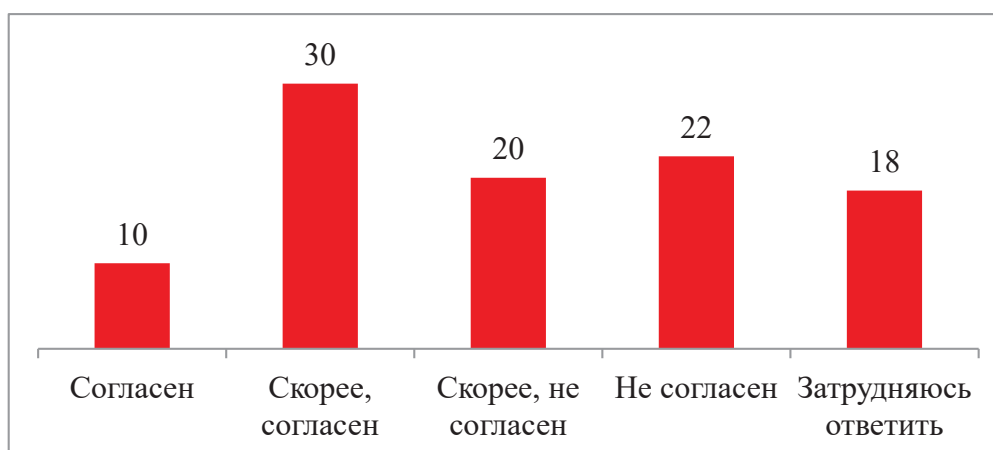
3.3.2. Отношение к идее создания общих депозитариев

Идея создания общих депозитариев воспринимается **неоднозначно**. По результатам опроса сотрудников музеев, **лояльно** к этой идее относятся чуть более половины опрошенных – **55%** (сумма ответов «определенно, да» и «скорее да»). При этом в общей сложности треть опрошенных – **33%** (сумма ответов «скорее, нет» и «нет») выступили **против** такой идеи.

Одним из **плюсов** общих депозитариев, по мнению некоторых экспертов, является возможность **создания в них более благоприятных условий** для хранения экспонатов, чем существующие условия в некоторых музеях.

- *«Большие музеи имеют возможность лучше хранить свои фонды, свои коллекции. У них есть выставочные залы, они могут использовать современное оборудование. Маленькому музею гораздо сложнее» (эксперты, руководители музеев).*

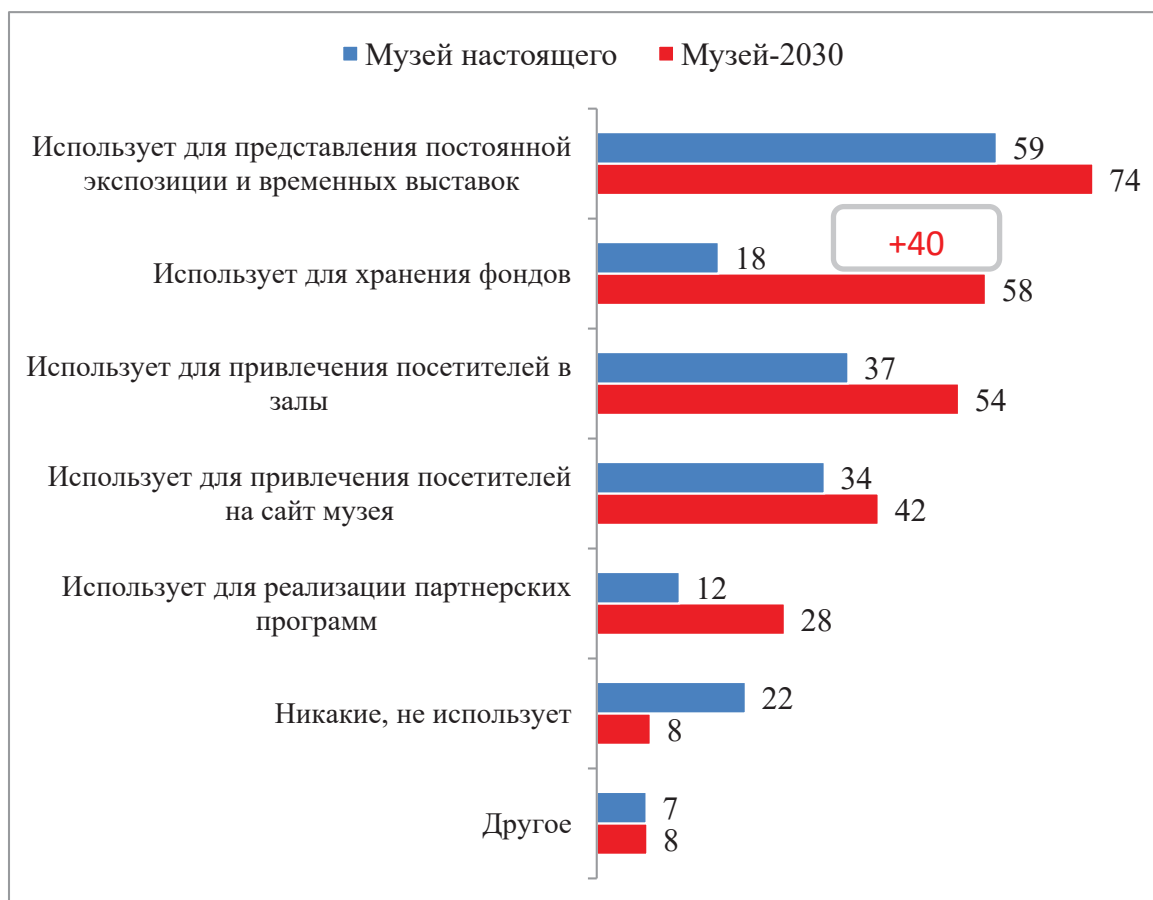
Диаграмма 19. Если будут созданы универсальные музейные хранилища-депозитарии, соответствующие нормативно-правовым актам хранения музейных ценностей, Вы согласны размещать в них свои фонды? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Готовность пользоваться универсальными музейными хранилищами-депозитариями высказали только **40%** опрошенных (сумма ответов «скорее, согласен» и «согласен»); при этом **42%** (сумма ответов «скорее, не согласен» и «не согласен») **отказались** от их использования.

В связи с этим многие сотрудники музеев, принявшие участие в интернет-опросе, говорили о наращивании инновационных технологий в сфере хранения музейных фондов (см. Диаграмму ниже).

Диаграмма 20. В 2030 году инновационные технологии ваш музей использует... (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



Некоторые эксперты отмечали **высокие риски, связанные с транспортировкой ценных экспонатов**, а также **технологические сложности и высокие расходы** при транспортировке.

- *«При перевозке вещь **каждый раз подвергается ненужному риску**. Много накладных расходов – упаковка, транспортировка. Если, например, депозитарий будет где-то в Коммунарке, то я **разорюсь только на перевозках**» (эксперты, руководители музеев).*

По результатам очного опроса, более лояльно к идее создания общих депозитариев относятся руководители современных музеев (в которых материальная ценность многих экспонатов существенно ниже).

3.3.3. Отношение к идее открытого хранения, реставрационных мастерских

Как считают эксперты, **возможность организации открытых хранилищ** в музеях в значительной степени **зависит от специфики экспозиции** и принципиально невозможна для некоторых видов экспонатов (например, для графики, фотографий, рукописей), а также от площадей, которыми располагает музей.

- *«Для этого **нужны огромные площади**. Как вы покажете произведения **живописи или графики**, если они в листах лежат в папках? Папки лежат в движущихся*



3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

коробах. Выдвигать каждый короб, в котором лежит по 10-15 папок хранения, а их там тысячи, или раскатывать рулон с огромными картинами, выдвигать эти картины из стеллажей. Не говоря уже о **фотографиях, рукописях**, которые хранятся в литературных музеях» (эксперты, руководители музеев).

Неоднократно высказывалось мнение, что альтернативой открытым хранилищам является создание виртуального музея.

- «Я, например, очень люблю нашу «Культуру.рф» – нашу платформу, которая дает возможность виртуального посещения не только музейных экспозиций, но и музейных фондов. Вы можете пойти в так называемый виртуальный музей. То, что обычно закрыто, – там до 90%» (эксперты, федеральная власть).

Идея организации **открытых реставрационных мастерских** воспринимается **одобрительно**.

- «Замечательная идея! Я бы сам с удовольствием посетил. Это – как аттракцион. Люди не знают об этих процессах, а процессы реставрации медитативные. Стоишь и смотришь» (эксперты, руководители музеев).

3.4. Вопрос о показателях эффективности музейной деятельности

Критерий посещаемости для оценки эффективности работы музея при его использовании в существующем виде воспринимается многими экспертами как несколько **примитивный**.

- «**Это как оценивать работу театра по количеству рулонов туалетной бумаги**» (независимые эксперты, наука и архитектура).

Как неоднократно отмечали эксперты, **существуют пределы посещаемости**, определяемые свойствами самого музея, в связи с чем посещаемость не может быть основным критерием оценки его эффективности. Также критерий посещаемости **не позволяет учитывать тип музея** и особенности условий его работы.

- «**Есть музеи, где мировая музейная практика уже начинает регулировать посещения. Например, Лувр**» (эксперты, региональная власть).
- «**Музеи – как отпечатки пальцев. Они друг на друга не похожи. Вроде бы отпечатки пальцев одной руки, а узор разный. У всех разная ситуация: у кого-то кадровое наполнение определенное, у кого-то коллекция богаче или более скромная. Кто-то находится в городе с населением в 20 тысяч человек, а кто-то – в 5 миллионов человек. Очень многие факторы влияют на посещаемость музеев**» (эксперты, руководители музеев).

Увеличение посещаемости, по мнению экспертов, в некоторых случаях может препятствовать созданию комфортной среды для посетителей.

- «**Выставка Репина – там нет ущерба для экспонатов, но сомнительное удовольствие – ходить в толпе. Такого в мире нет**» (эксперты, отраслевые СМИ).

Оценка эффективности музея по количеству проведенных выставок также воспринимается **негативно**, поскольку не позволяет учитывать тип музея и тематику выставок.

- «**Сейчас для Минкульта КРІ музейный зависит от количества выставок, которые ты организуешь. Там перебор с количеством явный. Для музеев это просто адский ад, да и выставка выставке рознь. Ты не можешь делать выставку без бюджета совсем, не можешь делать 20 выставок в месяц**» (независимые эксперты, наука и архитектура).



Отмечалась прямая связь между количеством проведенных выставок и финансовыми возможностями музея.

- *«Чтобы сейчас сделать застройку регионального музея под какую-то выставку, нужен сумасшедший бюджет. Логистика, транспортировка, страховка при организации выставки из центрального федерального музея требуют миллионов» (эксперты, руководители музеев).*

Экспертами было предложено при использовании количественных показателей для оценки эффективности работы музея соблюдать следующие принципы.

— Применять дифференцированные критерии – такие как:

- **вторичные посещения** (*«Человек один раз пришел, ему здесь нравится, он еще раз пришел»*);
- **количество научных работ**, выпущенных представителями музея;
- **количество резюме**, которые получает музей (*«Люди хотят идти к ним работать – это тоже показатель»*);
- количество **хранящихся произведений**;
- количество **отреставрированных произведений**;
- **количество и качество выставок** (*«По значимости этих выставок в российском и в мировом культурном контексте»*);
- количество и охват **образовательных программ**.

— Установить **отдельные критерии для «локомотивных, градообразующих» музеев и остальных музеев.**

Было предложено дополнить количественные критерии оценки эффективности музейной деятельности следующими **качественными критериями:**

— **Способность музея быть «центром притяжения»** в регионе своего присутствия.

- *«Есть музеи, которые должны являться локомотивами. Шолоховский музей-заповедник – один из драйверов развития Ростовской области для огромного количества людей. Или то же самое Куликово поле» (эксперты, региональная власть).*
- *«Важен политический вес музея: в какой степени музей как институция влияет на политический и экономический процесс. Пиком экономического влияния Пушкинского музея была выставка Караваджо, на которую съехалась вся Европа. Не знаю, что сделала Антонова, но она добилась, чтобы из церкви Санта-Мария-Дель-Фьоре привезли «Обращение Саввы». Все специалисты приехали. В церкви она висит в капелле, на большой высоте, не рассмотреть» (эксперты, руководители музеев).*

— **Показатели**, выявляемые на основе проведения мониторинга **социальных сетей (сбор отзывов, анализ фото-и видеоматериалов).**

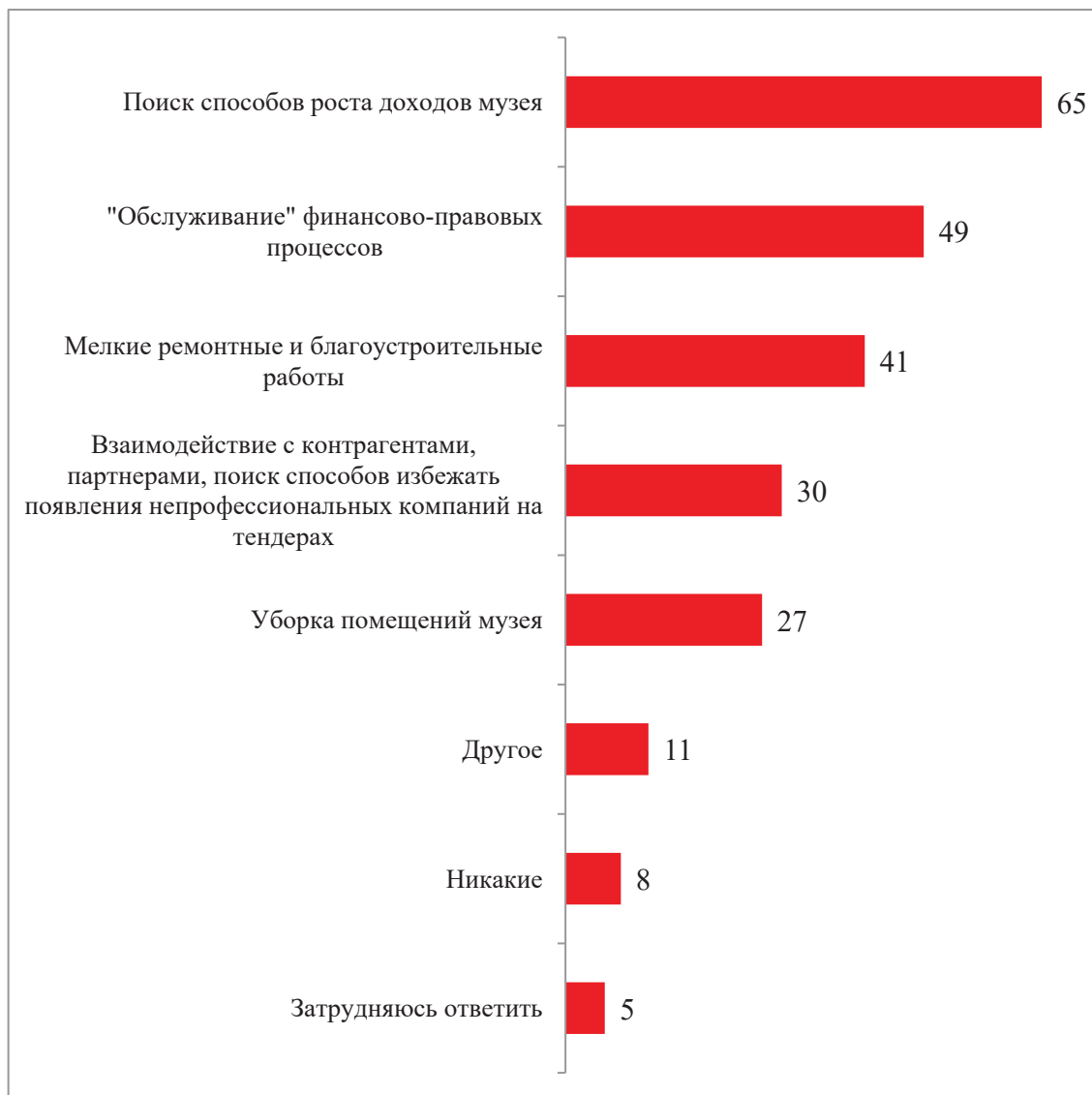
- *«След в социальных сетях. Количество фотографий, которые там выкладываются. Это по-разному можно отслеживать. Можно собирать отзывы и их смотреть, но это довольно сложно аналитически» (эксперты, научные руководители музеев).*

3.5. Доходность музеев

Как показали результаты интернет-опроса, большинство сотрудников музеев в настоящее время воспринимают необходимость извлечения музеем дополнительного дохода как обременение (в ответе на вопрос о непрофильной деятельности, которую приходится осуществлять, 65% опрошенных указали «Поиск способов роста дохода музея»).

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

Диаграмма 21. Какие непрофильные работы в силу различных обстоятельств время от времени приходится выполнять сотрудникам вашего музея основного вида деятельности (научным сотрудникам, экскурсоводам и т.п.)? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, любое число ответов)



Несмотря на то, что участники как интернет-опроса, так и очного опроса акцентировали значимость государственной поддержки музеев, многие эксперты допускают для музеев те или иные возможности получения дополнительного дохода.

Сотрудниками музейной сферы упоминались следующие **кейсы** получения дополнительных доходов:

- Организация **точки питания**, в которой продается **продукция, связанная с тематикой музея**, или реализуется гибкая ценовая политика.
- *«Была в Венском музее 7 лет назад. Купили **шоколадное пирожное** – это был захер по вкусу, с **принтом Клинта**» (эксперты, руководители музеев).*
- Продажа **эксклюзивных сувениров**.
- *«Появляются новые пути музейного мерчендайзинга. Например, «Гараж» – они **сделали из остатков своего бывшего летнего кинотеатра серию обложек**» (эксперты, руководители музеев).*



- **Сдача музейных помещений в аренду** для проведения мероприятий.
 - *«По нашему музею – это дает 7-8 миллионов рублей в год» (эксперты, руководители музеев).*
- **Проведение квестов, конкурсов и индивидуальных экскурсий.**
 - *«У нас в музее очень большой интерес к новым современным формам, например, к квестам. Мы их проводим. Проводим различные конкурсы. Люди, участвующие в них, согласны даже оплачивать взносы для участия в них» (эксперты, руководители музеев).*
- **Профессиональные услуги сотрудников музеев.**
 - *«Экспертные услуги, но не экспертиза произведений искусства. У вас не очень много времени и людей, а вам нужно покопаться в архивах. Вы можете прийти в музей архитектуры. Мы выделим вам человека, который покопается в архивах и все найдет. В музее работают классные реставраторы. Если пойдете в центр Грабаря, то у вас за столик снимут столько денег, что вы плюнете. Музеи это могут делать быстрее и дешевле» (эксперты, руководители музеев).*
 - *«Например, аукцион Сотбис привозит в Москву на 4 дня в Россию Брейгеля. Аукционный показ. По закону они должны оставить пошлину в качестве залога, которая составляет не менее 5% от рыночной стоимости. Если обратиться в музей, то этого не будет. Музей освобожден от таможенных выплат. Как принимающая сторона мы экономим им миллионы, а они оплачивают работу наших сотрудников, которые этим занимаются» (эксперты, руководители музеев).*

Приводились также единичные примеры способов извлечения дополнительного дохода, связанных с реализацией сложных **ко-брендинговых проектов** и предполагающих высокий уровень управленческих компетенций руководителя:

- **Продажа выставочных проектов.**
 - *«Например, сделали проект Ретина. 80% – из собраний Третьяковской галереи, 20% – из собраний других музеев. Вы можете этот проект «под ключ» продать в другой музей за 100 тысяч. Продается сама идея, организация проекта. Покупатель проекта получает выставку с вещами, при необходимости с выставочными конструкциями, если есть уникальные выставочные конструкции» (эксперты, руководители музеев).*
- **Совместные проекты с туристическими компаниями.**
 - *«Я, например, в свое время увидел, как работает музей Пушкина на Мойке, 12, и тогда уже испытал светлую зависть. У них есть свой маленький автобусный парк. Они могут привозить детей из разных концов города на экскурсии» (эксперты, руководители музеев).*

Однако при этом, как отмечали эксперты, **музей может получать только доход, но не прибыль.**

- *«Существует международный совет музеев ICOM. Есть ИКОМ даже российский. Там дано определение музея. Есть нюанс: музей не может быть прибыльным» (эксперты, отраслевые СМИ).*
- *«Музеи не приносят и не могут приносить прямую выгоду своим эксплуатантам. Но музеи обеспечивают такую выгоду в виде косвенных доходов от гостиничного, транспортного, ресторанного и других видов туристического бизнеса» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

3.6. Система коммуникаций музея

3.6.1. Коммуникация с посетителями

Диаграмма 22. Основные мотивы посещения музеев в 2030 году в представлении посетителей и сотрудников музеев (% от общего числа опрошенных, полузакрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)²



Как показывает диаграмма, **сотрудники музеев ожидают увидеть** в залах посетителей, **хорошо адаптированных** к восприятию музейного контента, и при этом **игнорируют мотив «отдохнуть и развеяться, поднять настроение»**, который является важным как для реальных, так и для потенциальных посетителей.

² В диаграмме представлены ответы на вопрос количественного исследования: «Вы пришли в зал музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем?» и «В 2030 году в зал Вашего музея пришел посетитель. Как Вам кажется, зачем?» Размещение данных количественного опроса населения и интернет-опроса экспертов на общей диаграмме, возможно, не отражает точную картину (поскольку количество опрошенных было разным), однако весьма четко иллюстрирует расхождение в понимании мотивов посещения между сотрудниками музеев и посетителями.

Диаграмма 23. Какую мысль о Вашем музее Вы лично передали бы посетителям Вашего музея в 2030 г.? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, открытый вопрос, ответы в свободной форме)



Диаграмма 23 отражает **установки** сотрудников музеев, которые приняли участие в интернет-опросе, в отношении **позиционирования музея**. Лидирующие позиции заняли следующие установки.

- **Императив или какие-либо требования к посетителю**, выраженные не всегда в дружелюбной форме (19% респондентов). Важно отметить, что наибольшее число «приказов» посетителю и формулировок «долженствования» содержится в ответах сотрудников федеральных музеев.
- **Презентация своего музея, коллекций, услуг или идей посещения** (19% респондентов). Чаще других к этому приему позиционирования прибегают сотрудники федеральных музеев.
- **Таргетирование, попытка создать интригу, вовлечь, пробудить любопытство** (19% респондентов). Эту модель обращения к посетителям, которую можно обозначить как **клиентоориентированность**, больше склонны использовать сотрудники региональных музеев.

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

Клиентоориентированным подходом к посетителям можно назвать также призывы к ломке стереотипов о музее – например, с применением юмора.

- «Приводи своих друзей не в пивную, а в музей!»

3.6.2. Коммуникация с музеями-партнерами

Диаграмма 24. Какую мысль о Вашем музее Вы лично передали бы коллегам – руководителям других музеев в 2030 г.? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, открытый вопрос, ответы в свободной форме)



Как показывает Диаграмма 24, доминирующей установкой, которая декларируется сотрудниками музеев по отношению к другим музеям, является **приглашение к знакомству, призыв к сотрудничеству**. Значительное число участников интернет-опроса (28%) в своем коммуникативном послании другим музеям сочли важным выразить свои **наставления руководителям других музеев или провозгласить ценности**.

Сводный аналитический отчет

Таким образом, несмотря на декларацию о сотрудничестве, содержательный анализ ответов сотрудников музеев позволяет сделать вывод об общей **конкурентной напряженности внутри музейного сообщества**.

- «*Давайте сотрудничать на взаимовыгодных условиях, а не тянуть одеяло в свою сторону!*»
- «*Совместные проекты и сотрудничество – на смену жесткой конкуренции*».

Проблему внутренней конкуренции в музейной среде отмечали также участники очного опроса экспертов, при этом высказывая мнение о деструктивности подобной позиции.

- «*Все эти выставки, дорогие проекты направлены на то, чтобы вы пришли сюда, а не в Пушкинский музей, условно. Но это довольно странная вещь. Если человек пришел в Пушкинский, то вероятность того, что он придет сюда, тоже достаточно высока*» (эксперты, руководители музеев).

3.6.3. Роль официального сайта музея в системе коммуникаций

Как показывают результаты интернет-опроса экспертов, в настоящее время сайты музеев существуют в основном для русскоязычной аудитории.

Диаграмма 25. На каких языках представлена информация на сайте Вашего музея? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, любое число ответов).



Англоязычная версия есть на половине (51%) сайтов музеев, сотрудники которых приняли участие в опросе.

Как видится большинству участников количественного опроса (см. Диаграмму 26), назначение официального сайта музея в 2030 году будет сводиться к функции информирования (такой ответ дали 56% реальных и 48% потенциальных посетителей); остальные функции менее значимы.

Снижение роли сайта музея отмечают и эксперты, связывая это с высокой скоростью развития цифровых коммуникаций.

- «*Никто уже не делает сайтов полноценных, больших. Есть история про музеи, которые выкладывают онлайн свои экспонаты в большом разрешении. Это делается для специалистов*» (независимые эксперты, наука и архитектура).

3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

Диаграмма 26. 2030 год. Вы зашли на электронный ресурс музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем? (% от общего числа опрошенных в каждой подгруппе, полузакрытый вопрос, не более ПЯТИ ответов)



3.6.4. Приоритетные каналы информирования

Диаграмма 27. Какая информация для Вас важна при выборе музея? (% от общего числа опрошенных в каждой подгруппе, полузакрытый вопрос, не более ЧЕТЫРЕХ ответов)



Результаты количественного опроса населения показывают важность таких каналов информирования о музее как **«сарафанное радио»** («отзывы друзей» – свыше 50% реальных и потенциальных посетителей). Важным источником, особенно для реальных посетителей, является также **информация на сайте музея**.

Результаты проведения фокус-групп позволили выявить еще несколько каналов информирования о музее, которые представляются перспективными.



3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года

Важную роль в информировании играет **наружная реклама**, поскольку **при спонтанном проведении досуга** (которое является наиболее распространенной формой) она **является фактором выбора музея** как формы досуга.

- *«Надо, чтобы была какая-то реклама, афиша, которая меня бы заинтересовала» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Во всех группах значимым видом наружной рекламы была названа **реклама в общественном транспорте**, в Москве, в первую очередь, в метро.

- *«Понравилась в метро, на «Парке Культуры», когда поднимаешься к Крымскому валу, интерактивная реклама: «А знаете ли вы, что в таком-то году...» И ты, пока поднимаешься на эскалаторе, читаешь факты, и потом: «А больше узнаете в музее таком-то» (фокус-группа, 18–24 года).*
- *«В общественном транспорте очень круто было сделано в свое время. Был вагон, к одному из юбилеев Есенина обставленный по тематике его творчества, и там были ссылки на музеи. Ко дню космонавтики такое было» (фокус-группа, 18–24 года).*

Значимым каналом информирования для респондентов, выбирающих посещение музея как форму **семейного досуга** являются **специализированные сайты с анонсами досуговых мероприятий** (в частности, упоминался ресурс «ОСД» – «отдых с детьми»).

- *«Я лет десять на этом сайте пасусь» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Для респондентов **более старшего возраста** основными каналами являются **телевизионные СМИ** (новостные сюжеты и телепередачи, посвященные досугу) и **радийные СМИ** (рекламные сообщения).

- *«Часто слышу рекламу и загораюсь, думаю: туда надо выбраться!» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«На канале «Москва-24» или в новостях каких-то очень часто я вижу, что открылась такая-то выставка, привезли такую-то экспозицию» (фокус-группа, 41–54 года).*

Однако, как показывают результаты исследования, на эффективность информирования через **телевизионные СМИ** существенно **влияет грамотность коммуникативного посыла**, который используется при донесении информации.

- *«Показывает, как правило, длинные очереди, берет интервью у людей, все счастливы, довольны. 25 градусов был мороз, стояли на Крымском валу» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«Я останавливаюсь на передачах типа «Орел и Решка». Там рассказывают. Помню, поехала в один город, потому что увидела фильм о нем, и мне очень захотелось туда съездить. Я реально получила эмоции. Остановилась именно в той гостинице, которая была в этом фильме» (фокус-группа, 41–54 года).*

Высказывались предложения по поводу **создания специальной телепередачи** (по аналогии с программой «Орел и Решка»), которая включала бы посещение телеведущими музеев, а также по поводу освещения музейной тематики в блогосфере **при участии тревел-блогеров**.

- *«Если они будут о каждом экспонате с юмором интересно рассказывать, о самых прикольных, известных экспонатах, тогда вся молодежь, естественно, повалит смотреть на это живую» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Важно отметить, что подобные предложения поддерживаются молодежной группой, несмотря на низкую популярность у этой группы телевизионных СМИ.

Для всех возрастных групп одним из каналов информирования является **адресная почтовая рассылка**.

- *«Портал «Kuda.Go» мне очень нравится. На выходные присылают рассылку и на неделю» (фокус-группа, 18–24 года).*



- «Если бы мне приглашительный прислали на почту – пошла бы» (фокус-группа, 25–40 лет).

Высказывалось предложение по поводу организации подобных рассылок самими музеями, как напоминаний о предстоящем мероприятии.

Перспективным направлением продвижения музеев опрошенные считают сетевые ресурсы – канал **YouTube** (важное значение имеет попадание сюжетов в ленту «**рекомендованные видео**») и социальные сети, в первую очередь **Instagram**. Важность развития этих ресурсов отмечалась в группах 18–24 года и 25–40 лет.

- «На YouTube нужно посмотреть рекламу, чтобы продолжить смотреть ролик, волей-неволей его видишь. Чтобы прилетало, сразу бы: «О, крутой музей, современный» (фокус-группа, 25–40 лет).
- «**Stories Instagram** эффективны, потому что ты листаешь сторисы и хочешь не хочешь, а рекламу эту пролистываешь» (фокус-группа, 18–24 года).
- «Если будет интересный пост, статья, обзорные статьи – будет замечательно. Например, «**Десять музеев, которые перевернут вашу жизнь**» (фокус-группа, 18–24 года).

Для всех возрастных категорий эффективным каналом информирования являются поисковые системы сети интернет. Однако этот ресурс чаще используется респондентами, регулярно посещающими музеи (т. е. теми, для кого не актуальна тема формирования мотивации к посещению).

Более половины участников интернет-опроса (59%) (см. Диаграмму 28) считают **наиболее продуктивным каналом коммуникации**, который будет способствовать развитию музея, **активность** сторонних организаций – **туристических компаний**, в том числе региональных и международных, которые включают музей в свои программы.

Около 40% делают ставку в будущем на разнообразные **каналы-ретрансляторы**: отзывы посетителей, упоминание музея в верхних строчках рейтингов новостных агрегаторов («Афиша.ру», «Отдых с детьми», «Туризм и отдых в России»). В этом же ряду важности эксперты ставят **собственную рекламу музея**, которая ротируется в соцсетях. и сайт музея («прямой рассказ – музей на сайте рассказывает сам о себе и своих программах»).

Участники очного опроса экспертов отмечают **низкую эффективность существующих каналов продвижения** музейной деятельности и акцентируют важность **музейного маркетинга как особого направления информационной политики**. Была обозначена **необходимость исследования эффективности продвижения музеев через социальные сети**, которые в настоящий момент являются одним из наиболее популярных каналов информирования.

Основные выводы

Диаграмма 28. Как Вам кажется, в 2030 году какие каналы / способы коммуникации будут способствовать развитию Вашего музея? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, закрытый вопрос, до ЧЕТЫРЕХ ответов)





ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
по итогам опроса экспертов –
представителей музейного сообщества
«О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ
МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сентябрь 2019



Оглавление

Основные выводы	78
Введение	81
1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности	82
1.1. Восприятие общественной роли музеев	82
1.2. Основные барьеры в развитии музейной деятельности	83
1.3. Оценка факторов, влияющих на посещаемость музеев	87
2. Современный музей как услуга: аргументы и контраргументы экспертов	92
2.1. Восприятие идеи развития «музея как услуги»	92
2.2. Представления об открытости музеев	94
2.3. Использование инновационных технологий: возможность или необходимость	95
2.4. Востребованные формы музейной активности	96
2.5. Дополнительные доходы музея: возможность или необходимость	97
3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»	100
3.1. Имидж Стратегии в глазах экспертного сообщества	100
3.2. Ключевые ожидания от «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»	102
3.3. Содержательное наполнение «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»	107
3.3.1. <i>Приоритетная задача музеев</i>	107
3.3.2. <i>Неделимость коллекций: сильные и слабые стороны</i>	109
3.3.3. <i>Показатели эффективности</i>	111
3.3.4. <i>Доходность музеев</i>	112
3.3.5. <i>Информационная политика</i>	113
3.4. Авторство и соавторство в разработке стратегии	114



Основные выводы

1. Текущее состояние музейной деятельности оценивается экспертами как сложное и полное противоречий. Отмечаются проблемы постоянного недофинансирования, отсутствия выстроенной системы коммуникации между музеями и органами государственной власти, сложности законодательства в музейной сфере. Значимым барьером, препятствующим развитию музейной деятельности, по мнению экспертов, являются «барьеры сознания» руководителей музеев, которые заключаются в нехватке управленческих компетенций и стратегического видения, отсутствии навыков проектной работы и понимания принципов проектного менеджмента. В связи с этим одним из наиболее важных направлений повышения эффективности музейной деятельности эксперты считают обучающие мероприятия для руководителей музеев (мероприятия по обмену опытом, в том числе проводимые под эгидой региональной власти).

2. Основными причинами посещаемости музеев эксперты называют:

- способность музея создать «дружелюбную среду» для посетителей, что выражается в создании комфортного общественного пространства и в задействовании интерактивных технологий (таких как создание «эффекта погружения», различные способы работы с чувственными переживаниями, проведение интерактивных мероприятий, а также создание креативных проектов, связанных с тематикой музея);
- способность музея к самообновлению, которая выражается в обновлении экспозиций, соответствии их актуальной информационной повестке, а также способности считывать и отражать социальный запрос.

Своей основной целевой аудиторией эксперты видят подготовленного к музейному формату посетителя – потребителя услуг комплекса учреждений культуры (театров, филармоний, выставочных проектов), а не массового обывателя. Конкуренцию музеям за посетителя, в представлениях руководителей музеев, составляют другие музеи из-за отсутствия маркетинговой стратегии по завоеванию новых посетителей.

Важным направлением работы по продвижению музеев и вовлечению аудитории, по мнению экспертов, является также преодоление негативных стереотипов о музее как о «недружественном и скучном месте» и о «месте для школьников и туристов». Роль инновационных технологий в формировании посещаемости музеев эксперты оценивают как вторичную, отмечая быструю смену моды на эти технологии.

3. Самостоятельным направлением работы по привлечению посетителей, по оценке экспертов, должно стать формирование гибкой ценовой политики, которая учитывает реалии экономической ситуации. Высказывалось, в частности, предложение по введению т.н. «культурного абонеента», который представляет собой ко-брендинговую программу музеев и туристических структур.

4. Образ «музея будущего» трудно поддается воображению и описанию экспертов и является скорее задачей для футурологов. А тренды развития музейного дела (хранение, экспонирование, транспортировка, реставрация и пр.) во многом зависят от политики государства, что и создает трудности «предсказаний» о направлениях развития музеев. Однако идея развития «музея как услуги» воспринимается экспертами в целом неоднозначно, и чаще отвергается работниками музейной сферы. Наиболее дискуссионными вопросами являются:



Основные выводы

- соотнесение представления о музее как о культурной институции с задачами сферы услуг (обеспечение массовости и извлечение прибыли);
- допустимая степень популяризации контента музея;
- распространение принципа «музей как услуга» на некоторые виды тематических музеев (в частности, узкоспециализированных или связанных с трагическими событиями в истории страны);
- невозможность оказывать большинство видов услуг в малых музеях.

5. Несмотря на крайне низкую информированность о «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» и авторство Союза музеев России, отношение к ней изначально настороженное, что связано с неудачным позиционированием предыдущего варианта стратегии. Однако и к документу «от Министерства культуры РФ» выявлена предвзятость, и ко многим инициативам, которые исходят из органа управления. По этой причине любая Стратегия, предложенная Министерством, скорее всего, вызовет критику.

6. Основные опасения по поводу реализации Стратегии связаны со следующими вопросами:

- Недостаточная адресность предлагаемого подхода, достижение которой априори невозможно в силу многообразия типов музеев в России (сложность учета специфики крупных и небольших музеев, региональных музеев, тематических и специализированных музеев), что может привести к повышению «заорганизованности».
- Сложность определения самого понятия «музей», отсутствие определения некоторых видов музеев.

Неоднократно высказывались также сомнения в финансовом обеспечении стратегии (в связи с чем предлагалось закрепить ее документально в виде целевой программы и дорожной карты реализации).

7. Основные ожидания от стратегии связаны с:

- проведением масштабного мониторинга и обобщения ресурсов и наработок, существующих в разных музеях, результаты которого станут основанием для распределения средств и ресурсов;
- налаживанием взаимодействия с частными музеями;
- разработкой механизмов частно-государственного партнерства;
- определением требований к научной деятельности музеев, в частности определением механизмов сотрудничества с научно-образовательными организациями, а также с волонтерами и общественными активистами;
- разработкой механизмов привлечения спонсорских средств;
- определением общей информационной политики в продвижении музейной деятельности;
- привлечением к разработке и обсуждению стратегии следующих категорий экспертов:
 - сотрудники музейной сферы – руководители разных типов музеев, представители разных видов музейных специальностей, представители музеев из разных регионов, музейные архитекторы, дизайнеры;
 - представители органов законодательной и исполнительной власти всех уровней;
 - представители смежных направлений – работники системы образования, юристы, политологи;
 - руководители благотворительных фондов;
 - специалисты в сфере цифровых технологий;
 - потенциальные посетители музеев.



8. По отношению к отдельным пунктам содержательного наполнения будущей «Стратегии...» эксперты высказывали следующие мнения.

- Вопрос о приоритетной задаче музея (сохранение или демонстрация экспонатов) является дискуссионным. Тезис о важности соответствия общему тренду на повышение открытости музеев и создание благоприятной среды для посетителя в данном случае противопоставляется аргументам о необходимости значительных финансовых затрат на демонстрацию экспонатов. В целом, высказывается мнение о необходимости адресного подхода к определению приоритетной задачи каждого конкретного музея.
- Возможности разделения коллекций и открытого хранения воспринимаются многими экспертами как связанные со значительными рисками, среди которых были обозначены повреждение и потеря экспонатов (в том числе особо ценных), а также размывание ответственности за их хранение. Наибольшее одобрение эта идея вызывает у представителей региональной власти, которые видят в ней возможность развития регионов за счет создания в них «центров притяжения» (где экспонируются произведения искусства).
- Для оценки эффективности музейной деятельности предлагается использовать дифференцированные количественные и качественные показатели, среди которых:
 - вторичные посещения;
 - количество научных работ, выпущенных научными сотрудниками музея;
 - количество резюме, которые получает музей;
 - количество накопленных произведений;
 - количество отреставрированных произведений;
 - количество и качество выставок;
 - количество образовательных программ;
 - показатели вовлеченности в социальных сетях – количество фото- и видеоматериалов, количество и контент отзывов.

Отмечалась важность такого качественного критерия, как способность музея быть «центром притяжения» в регионе своего присутствия.

- По вопросу извлечения музеем дополнительных доходов большинство экспертов занимают более-менее лояльную позицию. Однако при этом все эксперты сходятся во мнении о невозможности существования музея без государственной поддержки; транслировалось, в частности, мнение об отнесении развития музеев к вопросам безопасности государства. Возможными источниками дополнительных доходов эксперты считают следующие виды активности:
 - научная деятельность;
 - организация точки питания;
 - организация продажи продукции, связанной с тематикой музея;
 - продажа эксклюзивных сувениров;
 - сдача музейных помещений в аренду для проведения мероприятий;
 - проведение квестов, конкурсов и индивидуальных экскурсий;
 - профессиональные услуги музейных работников (экспертиза, реставрация);
 - оказание услуг по музейному ввозу;
 - реализация ко-брендинговых проектов (подготовка выставочных проектов для предоставления в аренду либо подготовка концепций выставочных проектов под заказ, совместные проекты с туристическими компаниями).



Введение

Цель

Выявление мнений независимых экспертов о возможностях развития российского музея, в том числе как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

Задачи

- Изучение оценки экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности, основных барьеров к продвижению, а также факторов, влияющих на посещаемость музеев.
- Исследование отношения экспертов к идее развития «музея как услуги»: основные аргументы «за» и «против», представления об открытости музеев, отношение к использованию инновационных технологий, выявление востребованных форм музейной активности, изучение опыта получения музеями дополнительных доходов.
- Изучение отношения экспертов к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»: ключевые ожидания, отношение к отдельным пунктам содержательного наполнения стратегии.

Методология

Сбор информации осуществлялся методом глубинных интервью с экспертами (face-to-face или по телефону) длительностью до 1,5 часов по специально разработанному списку вопросов.

В соответствии с разработанными квотами, в опросе приняли участие следующие категории экспертов:

- директора и научные руководители музеев, в том числе федеральных, региональных и муниципальных (11 чел.);
- представители органов исполнительной власти – федеральной, региональной и муниципальной (3 чел.);
- представители массовых СМИ и интернет-агрегаторов новостей в сфере культуры и досуга (2 чел.);
- независимые эксперты федерального уровня, в том числе: депутаты ГД РФ, эксперты законодательства, регулирующие деятельность музейного дела, представители научного сообщества, музейные архитекторы (4 чел.).

Исследование проводилось с **26 июля по 23 августа 2019 года**.



1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности

1.1. Восприятие общественной роли музеев

Общественная роль музеев в настоящее время, по мнению экспертов, включает в себя несколько базовых функций:

- «Гуманитарная миссия» – сохранение культурного наследия, международное сотрудничество в данной сфере.
- *«Очень важную роль они играют в межкультурном сотрудничестве, в гармонизации общественных отношений, чтобы сформировать международную солидарность в отношении культурного наследия, культурных ценностей, исторической общности» (независимые эксперты, наука, архитектура)*¹.
- Информирование, презентация объективных фактов, относящихся к прошлому и современности.
- *«Музей должен, если он исторический музей, преподносить реальную картину мира» (отраслевые СМИ).*
- Формирование культуры общества, воспитание и образование общества.
- *«Задача музея – повышать уровень потребности в искусстве» (руководители музеев).*
- *«Музей выполняет просветительскую функцию, воспитание вкуса, гражданской позиции» (отраслевые СМИ).*
- Привлечение внимания общества к социально значимым темам.
- *«Музей может создавать нечто большее. На примере нашего музея: у нас есть ассоциация музеев памяти, которую мы учредили, есть также фонд памяти. Сейчас наш музей не просто городской, а выходит с проектами. Текущий проект – музейно-мемориальная инфраструктура. Это создание или объединение музеев по нашей тематике во всех регионах страны в соответствии с географией лагерей (от Соловков до Кольмы). У нас сейчас идет подписание соглашений с министром культуры Республики Коми, с департаментом культуры Томской области, встречи с губернатором Магаданской области» (руководители музеев).*

Отмечалось, что в идеале музей должен выполнять также функции, связанные с социальной коммуникацией.

- *«Роль музеев, которая пока не очень хорошо получается, это восстановление и формирование определенных социальных связей. Например, лозунг «В музей – всей семьей», когда после работы можно прийти в музей семьей, с друзьями» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

¹ В скобках указана категория, к которой относится цитируемый эксперт.



1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности

1.2. Основные барьеры в развитии музейной деятельности

Основным барьером в развитии музейной деятельности эксперты единодушно назвали недофинансирование музеев.

- *«Основное ограничение – недофинансированность отрасли культуры в России глобально» (научные руководители музеев).*
- *«У нас же тяжелая история с финансированием. Одно из самых богатых государств в мире, а тратит на культуру копейки» (руководители музеев).*

Наиболее уязвимой в плане финансирования категорией являются региональные и муниципальные музеи. Высказывалось мнение, что процесс объединения музеев в регионах, призванный способствовать повышению эффективности музейной работы, на практике не приводит к реальному увеличению финансирования.

- *«Стараются преподнести, что все это хорошо, а музеи в регионах бедствуют. Маленькие районные музеи держатся на энтузиастах. Это единственное место, где человек получает микроскопическую зарплату. Музей закрыт на амбарный замок, приехал турист: «Откройте музей». – «Сейчас найдем Зину, она откроет». Все это убого. Кражи в музеях – не про Третьяковку, там поймали, а про регионы. Ужасно, что там наши ценности, ценности РФ исчезают навсегда» (руководители музеев).*

Нерешенность проблемы финансирования в ближайшем будущем, по мнению экспертов, может привести к крайне негативным последствиям (неоднократно обозначалась опасность разворовывания музейных фондов).

- *«Особенно в госмузеях работать за 17 тысяч – это унижительно. Это опасно для фондов и может привести к коррупции, к воровству – к чему угодно» (руководители музеев).*

Одной из причин возникновения текущих проблем, связанных с решением финансовых вопросов, эксперты назвали отсутствие выстроенной системы коммуникации между руководителями музеев и представителями органов государственной власти. При этом отмечались как негативные стереотипы представителей власти в отношении музейных работников, так и неумение последних донести и аргументировать свои пожелания.

- *«Я очень редко вижу, когда государство в лице органов исполнительной власти в полной мере понимает, что такое музей и в чем состоит обязанность государства по отношению к нему. Это оборачивается урезанными бюджетами, завышенными требованиями. Мы просто все не очень правильно поняли Дмитрия Сергеевича Лихачёва, который говорил, что музейщики – последние святые на Руси. Там контекст был другой. Сегодня очень многие региональные чиновники подыгрывают этому и делают из музейщиков каких-то блаженных. Типа – вам ничего не надо, святострадальцы» (руководители музеев).*
- *«Музеи за долгие годы своего существования постоянно недофинансировались. По сути, музеи живут в нищете, нет возможности вкладываться в качество. Мало того, музейные директора, музейные специалисты никогда по этому поводу особо не заморачиваются: нет денег, и ладно. Не умеют обосновать, почему качественная экспозиция с профессиональными архитекторами, дизайнерами требует средств. Экспозиция – один из важнейших инструментов трансляции содержания. Не хватает элементарно профессиональной квалификации» (руководители музеев).*

Экспертами, имеющими отношение к музейной сфере, были обозначены также следующие проблемы финансирования:

- Недофинансирование некоторых направлений музейной деятельности, которые не являются «кассовыми», и их коммерциализация невозможна в принципе.



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

- *«Музеи вынуждены вкладывать огромные ресурсы в потенциально коммерчески успешные выставки (того же Репина в Третьяковке), которые априори привлекут публику. Но при этом история искусств, художественная деятельность остаются совершенно не охваченными, потому что найти на них деньги просто невозможно» (руководители музеев).*
- Неудобная и бюрократизированная система финансирования выставок.
- *«Вся история финансирования в Минкульте устроена так, что соблюсти все финансовые формальности невозможно. Выставки делают, а финансы – только через несколько месяцев. Обычная ситуация, когда государство не финансирует выставки – надо рассчитывать только на спонсоров» (отраслевые СМИ).*

Значимым классом барьеров в развитии музейной деятельности эксперты всех категорий считают барьеры, связанные с влиянием «человеческого фактора» – особенностями сознания и профессиональных компетенций музейных работников.

Наиболее часто отмечалась нехватка у руководителей музеев управленческих компетенций и стратегического видения.

- *«Я уже много лет убеждаю директора федерального музея (...), что он сегодня главный. Это он со своими специалистами должен формулировать национальную повестку для Правительства РФ. Потому что он знает корни зарождения проблем, которые мы сегодня расхлебываем. А он на меня смотрит и не понимает, как это он может сделать. У него работают научные сотрудники, которые параллельно преподают на кафедре ... в университете, очень грамотные и профессиональные люди. Но организовать их работу он не может» (федеральная власть).*
- *«Если задавать вопросы руководителям, какая у вас музейная стратегия. Что видите, кроме того, что нужно построить новое здание или еще что-то? Это – большой вопрос. Потому что так не привыкли работать музейные директора. Стратегии нет. Они не отвечают на вопросы, как та или иная экспозиция связана с социальным полем, как она его меняет, на что действует, с какими не только музейными, но и социальными задачами это все состыковывается» (руководители музеев).*

Серьезной проблемой, по мнению экспертов, является отсутствие у руководителей музеев навыков проектной работы и понимания принципов проектного менеджмента.

- *«Нужно говорить вообще о компетенции музейных директоров в целом, в масштабах страны. Да, благодаря формату «меняющийся музей – меняющийся мир», который годами существует, он работает как образовательный механизм, обучает проектной логике, показывает стандарты и образцы музейной практики, все транслирует. Но это – маленькие вещи. В целом, технологии проектного мышления, концептуального проектирования не настолько масштабированы, как этого хотелось бы» (руководители музеев).*
- *«Музейный директор должен понимать профессионалов и уметь работать с ними. Это большая проблема. Например, большинство директоров художественных музеев не разбираются в графическом дизайне, хотя вроде бы с визуальным сталкиваются. В дизайне вообще, не только в графическом, как в компетенции. А ведь это одна из важнейших компетенций музейных, которая определяет систему коммуникаций с потребителями, с аудиторией. Дизайн мог бы сдвинуть всю нашу музейную сферу очень сильно» (руководители музеев).*

Некоторому улучшению ситуации, по мнению экспертов, может способствовать проведение на регулярной основе мероприятий по обмену опытом, в том числе между государственными и частными музеями (важно отметить, что представители региональной



1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности

власти декларируют готовность обучения музейных сотрудников необходимым навыкам, связанным с бизнес-планированием, оформлением документов).

- *«Главный локомотив из частных музеев – это музей «Гараж», который делает бесплатные разные семинары, в том числе выездные в регионах. Это – бесконечный обмен опытом» (руководители музеев).*

В целом отмечается острота кадровой проблемы в музейной деятельности – кадровый дефицит, отсутствие системы профессиональной мотивации, засилье «устаревших» кадров.

- *«В музее должны работать, не хочу сказать, профессионалы, но в первую очередь – люди, которые любят эту работу. Это главная проблема: трудно вырастить музейщика, найти настоящего специалиста. Каждый такой специалист, который уходит из музея – это огромная потеря» (руководители музеев).*
- *«Музеям не хватает эйчара, чтобы вдохновить людей, чтобы им работа нравилась. Если ходишь на работу, чтобы там сидеть, как Кощей на своих сокровищах, – это плохо. Если ты ходишь на работу из чувства снобизма – работаешь, например, в Пушкинском музее – это тоже нехорошо. Если ты заряжен на то, что приходишь и делаешь добрые вещи – это совершенно другое» (руководители музеев).*
- *«Отсутствие свежих идей, затиснутость в рамки каких-то архаических представлений о роли музеев в обществе, в культуре, отсутствие связей с современностью...» (научные руководители музеев).*

Экспертами был обозначен ряд барьеров развития музейной деятельности, связанный с особенностями законодательства в данной сфере. Основными претензиями к действующим законам были названы бюрократизированность и несоответствие принципам проектной работы. Наиболее проблемными, по оценке экспертов, являются:

- Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ.
- *«Самая большая препона для нас – 44-ФЗ. Это мертвый и очень тяжелый закон, который мешает нам работать. Мы работаем в творческом пространстве. Получается так: мы должны спроектировать все до последнего гвоздя, имея большие временные люфты. При этом проекты до последнего момента затягиваются. 44-ФЗ не гибкий. Просто чудовищный с точки зрения объема бюрократии и бумажек, которые сопровождают музей. Это приводит к тому, что побеждают недобросовестные заказчики. В законе есть куча вводных критериев, связанных с ограничением взаимоотношений с подрядчиками. Вплоть до того, что ты компьютер единственный должен покупать. Много марзаматического, странного, смешного. В нашей ситуации это – почти катастрофа. Потому что мы двигаемся очень быстро. У нас короткие циклы, а этот закон предполагает длинные циклы контрактования. Проект закончился, через три месяца люди получили деньги» (руководители музеев).*
- Закон РФ о ввозе и вывозе культурных ценностей.
- *«Законы о ввозе и вывозе, которые то ослабляют, то все усложняют. Все от этого устали. Мне кажется, что свобода передвижения произведений искусства должна быть максимальной. Контроль должен быть, безусловно. Но не надо создавать препоны. Лучше использовать опыт, где аккумулированы самые ценные произведения, менее ценные. Почему в Европе такое огромное количество выставок проходит? У них просто нет таких проблем. Условно, если я вывожу за рубеж работы транспортом, то мне не нужна вооруженная охрана, а по России необходимо возить с вооруженной охраной. Это – затраты» (руководители музеев).*
- Закон РФ об авторском праве РФ.



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

- *«Сейчас в Европе и Штатах идут споры – у нас они тоже активизировались – о выведении некоммерческой деятельности музея из-под действия авторского права. Я имею в виду выставки, каталоги и все остальное. Очень важная история. Очень правильно сказал один из директоров музея в Германии. Он сказал, что авторское право и компании, которые следят за авторскими правами – прижимают музеи и рэкетнируют их, в случае с Россией, – делают так, что мертвый художник становится живым, а живые художники мертвыми» (руководители музеев).*
- Закон «О рекламе».
- *«Элементарные баннеры, которые мы хотим повесить на своей территории, около входа и так далее, рассматриваются законом о рекламе именно как реклама. Мы должны все согласовывать и реформатировать, мы не имеем права на своих зданиях размещать такие форматы. В этом есть проблема» (руководители музеев).*
- Законодательные нормы перевоза детей, ограничивающие для многих музеев возможности проведения экскурсий для школьников.
- *«Вводятся правила экскурсий для школьников. Для многих школ это – целая военная операция. Если школа будет организовывать экскурсию, то им надо будет предупредить всех: ФСБ, полицию, к автобусу должна быть машина сопровождения ГАИ. Автобус стоит бешеных денег. С одной стороны, правильный подход. С другой, он очень сильно затрудняет такую форму экскурсоведения» (руководители музеев).*

Отмечалась также необходимость доработки отдельных пунктов законодательства, связанных с музейной деятельностью.

- Сохранение цифрового культурного наследия.
- *«Сегодня как никогда нужно коллекционировать цифровые предметы культурного наследия, проведение их исследований. Для этого нужно решать целый ряд вопросов, в том числе авторского права на социальные сети. Я считаю, что мы должны вносить поправку в закон «О музейном деле» в свете хартии ЮНЕСКО от 2003 года «О сохранении цифрового наследия». Мы должны дать не только право, но и обязать наши музеи накапливать в электронном виде всякого рода материалы, сохранять их, а для этого они должны попасть в часть, которая называется «государственное задание» (федеральная власть).*
- Законодательное отношение к возможности музея проводить мероприятия на собственных площадях.
- *«Должно быть законодательно закреплено, что музей может распоряжаться своими площадями, без ущерба коллекции, для коммерческих мероприятий. Это важно. В той же «Альбертине», в том же музее Виктории и Альберта есть огромное количество мероприятий, которые приносят прибыль для того, чтобы они могли и климат нормальный организовать, и реставрировать, и делать новые выставки. Я говорю о благотворительных балах. Говорю о каких-то светских мероприятиях для партнеров, которые дают деньги. У нас к этому относятся с величайшим снобизмом, что я считаю крайне неправильным» (руководители музеев).*
- Законодательное определение должностных обязанностей музейных работников.
- *«Сейчас есть понятия «государственная служба» и «негосударственная служба». Сотрудники музеев являются не госслужащими, а людьми творческих профессий. Такая форма может существовать, но в этом случае и требования к музейному составу не должны быть такими же, как к госслужащим» (руководители музеев).*



1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности

Значимым барьером к осуществлению музейной деятельности, по мнению экспертов, является отсутствие во многих музеях доступной среды.

- *«Должно быть приспособление музейной среды для людей разных категорий. С ограниченными и с неограниченными возможностями. Музей должен быть самым демократичным культурным учреждением на Земле» (руководители музеев).*
- *«Музей должен обеспечивать доступность для всех групп, без дискриминации – ни языковой, ни культурной, ни с точки зрения физических возможностей. Надо создавать условия для людей с ограниченными возможностями» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Доступность важна – не может быть музеев, недоступных инвалидам. На Западе крупный музей, не имеющий лифта, просто не может работать» (отраслевые СМИ).*

1.3. Оценка факторов, влияющих на посещаемость музеев

Наиболее важным фактором посещения музеев, по мнению экспертов, является сформированность соответствующей привычки, которая определяет выбор именно такой формы проведения свободного времени.

- *«Если у человека есть привычка ходить и смотреть раннего Коро, то хоть торговый центр у него в доме откройте, он все равно поедет туда. Это – вопрос его личной привычки и потребности» (руководители музеев).*

В этой связи особую значимость имеет понимание музеями общей задачи привлечения посетителей, создание дружественной среды в музеях.

- *«Сейчас во многих музеях, особенно это касается государственных, человек, приходя в музей, получает негативный опыт от общения со зрителями, общения с охраной и далее – по списку: с гардеробщицами, с вонючими туалетами. Это – не вопрос денег» (руководители музеев).*

Однако, как отмечалось музейными сотрудниками, существуют объективные пределы «дружественного отношения» к посетителю, связанные с ценностью коллекций крупных музеев.

- *«Если были за рубежом, в том же Лондоне в Национальной галерее, то знаете: там не позволят подойти к Ван Дейку и прикоснуться, или ходить с рюкзаком. Все эти правила придуманы для всех крупных музеев. Ими нельзя пренебрегать» (руководители музеев).*

Некоторые эксперты отмечали внутреннюю конкуренцию между музеями, признавая подобную позицию деструктивной – поскольку она иногда ведет к высоким затратам музея на дорогостоящие проекты, и при этом не способствует росту числа посетителей.

- *«Музеи конкурируют между собой. Все эти выставки, дорожные проекты направлены на то, чтобы вы пришли сюда, а не в Пушкинский музей, условно. Но это – довольно странная вещь. Если человек пришел в Пушкинский, то вероятность того, что он придет сюда, тоже достаточно высока. Как только человек начинает ходить в музеи более-менее регулярно, то музей выпадает из конкурентного поля вообще» (руководители музеев).*

Необходимым условием привлечения аудитории, по мнению экспертного сообщества, является саморазвитие музея.

- *«Если музей остановился в развитии, то количество посетителей либо останется на фиксированном уровне, либо будет падать» (руководители музеев).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

Показателем саморазвития при этом является не только постоянное обновление контента и «смена повестки» в соответствии с интересами потребителя, но и понимание вызовов современности и оперативное реагирование на них.

- *«Музей – не хранилище экспонатов, а живой организм. Как любому живому организму, ему нужно понравиться другому живому организму, чтобы дальше он продолжил жить» (региональная власть).*
- *«В музее коммуникаций в Берлине была выставка про личное пространство и систему контроля. Сейчас везде стоят камеры, все считывается, большой брат следит за тобой. Данные быстро отправляются по телефону. С одной стороны, это быстрое обнаружение нарушителей, с другой – ты находишься под контролем. Это людей тревожит. Музейщики сделали выставку, где показаны плюсы и минусы, есть актуализация про сегодняшний день. У нас есть подобная идея организации выставки: каким образом могут ограничиваться свободы граждан с помощью современных технологий» (руководители музеев).*
- *«В мае у нас Ночь музеев, в ноябре Ночь искусств. Сначала все эти ночные дела были в диковинку. Потом они приелись, я считаю. Сейчас люди хотят менее агрессивного чего-то и более спокойного для себя» (руководители музеев).*

Как отмечали эксперты, важным фактором привлечения аудитории является соответствие музея (по каким бы то ни было характеристикам) запросу на интерактивность, который в различных формах декларируется современным обществом. Проявляется и обратный эффект – отсутствие интерактивности является фактором снижения интереса к музею.

- *«Чем более классический формат выставки, тем сложнее аудитории ее потреблять. Чем больше форматов инсталляционных историй, когда не надо читать этикетки (могут быть очень серьезные проекты, но в формате инсталляций, когда ты просто находишься в этой среде, где тебя не заставляют продираться через кирпичи содержания), тем проще аудитории это все воспринимать, и люди с удовольствием сюда ходят» (руководители музеев).*

Отмечались следующие формы интерактивности, которые применяются современными музеями.

- Работа с пространством, создание «эффекта погружения» в реальность, представленную в экспозиции.
- *«В музеях сегодня появилась совершенно замечательная история: они становятся интерактивными. В том смысле, что в них происходят действия. Это не просто витрина, хранилище, а происходят некие действия, которые оживляют события, которые были. Я лично очень люблю наш маленький музей воды в Петербурге. Потому что там можно увидеть, как добывали воду в Египте. Об этом есть кино, есть макеты на эту тему. Можно подойти и увидеть, как в Древнем Риме добывали воду, понять, почему до сих пор эти древнеримские сооружения работают» (федеральная власть).*
- *«Опыт пространства, чувство пространства очень важны – достаточно сослаться на Пастернака: привей себе любовь к пространству, услышишь будущего звон» (руководители музеев).*
- Работа с визуальным и кинестетическим опытом.
- *«Раньше был центр преодоления Островского – для людей с ограничениями по здоровью. Организовывали выставки: приходишь, а тебя погружают в мир слепого человека. Полная темнота, и только какие-то звуки, запахи, прикосновения. У них была задача – дать понять, как слепые ощущают себя среди нас, чем мы им можем помочь» (руководители музеев).*



1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности

- *«Люди ходят в музей за новыми впечатлениями. В городе не хватает сильных образов. У нас бывают ситуации, когда люди просто ходят, например в зимнее время, если экспозиция выполнена в ярких цветах. Это цветовая депривация: серый и некрасивый город, а в музее очень большая яркость» (руководители музеев).*
- Работа с эмоциями, создание эффекта эмоционального сопереживания происходящему.
- *«Музеи потихоньку двигаются и ищут новые формы создания эмоциональных экспозиций. Взаимодействие с посетителями должно быть направлено на логику и на чувства, на мозг и на сердце. Многие музеи вступают в кооперацию с театрами и создают музейно-театральные проекты» (руководители музеев).*
- Проведение дополнительных интерактивных мероприятий, предполагающих высокую степень участия посетителей.
- *«Необходимо расширять формы работы музеев с посетителями, в том числе – формы активного участия публики. Это могут быть мастерские, занятия индивидуальные и групповые, музеи не только с гидами, но с педагогами дополнительного образования, с инициативными энтузиастами, которые работают с группами пожилых людей. Программа в Москве «Активное долголетие». С тем, чтобы было комфортное пребывание в музее» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- Применение интерактивных гаджетов.
- *«Сегодня важны разного рода интерактивные формы: определенные мобильные приложения с гидами, короткие информационные гиды, информирование, что происходит. Они очень популярны и интересны, для всех людей. Главное – открытые продукты, мобильные приложения» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Помимо запроса на интерактивность музеев, другим, не менее значимым, является социальный запрос на повышение лояльности, «дружелюбия» музея по отношению к посетителям. Неоднократно отмечалась общая тенденция крупных музеев к созданию комфортного общественного пространства.

- *«У нас уже год нет зрителей. Мы ушли от этого. Ставим их только на сложных и хрупких историях. Вообще, музей без зрителей – это очень приятно. Потому что любой такой посредник раздражает ужасно. Музей, где много детей, развернут в сторону людей» (руководители музеев).*

Одним из наиболее значимых факторов, приводящих к убыванию аудитории музеев, по мнению экспертов, является снижение их образовательной роли, связанное с развитием современных технологий.

- *«Просветительская роль практически у музеев закончилась. Зашел в интернет, все там прочитал и посмотрел. Зачем, казалось бы, в музей ходить? Если говорить про взрослую аудиторию, то она уже практически в музеи не ходит» (региональная власть).*

При этом, как отмечают участники исследования, нивелирование образовательной роли музеев сопровождается стремительным развитием разнообразных форм досуга, которые являются более доступными, чем музеи, и направлены на удовлетворение в том числе культурных потребностей.

- *«Музей конкурирует с торговыми центрами как с видом досуга, потому что они предлагают все виды досуга. Можете там поесть в кафе, сходить в кино, по магазинам походить. Там и лекции начинают читать. Та же ИКЕА» (руководители музеев).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

Как отмечали эксперты, применение интерактивных технологий позволяет, в частности, снизить влияние «фактора сезонности», который влияет на подъемы и спады посещаемости.

- *«Там, где интересные сотрудники, где интересные проекты осуществляются – там люди круглый год бывают. То у них в музеях симфоническую музыку исполняют, то какие-то интерактивные действия для гостей бывают. К примеру, тот же музей-квартира Репина в Ленинградской области – дача, где Репин доживал свои последние дни. Интересна сама обстановка: история дома, история гостей. А вот скатерть – на ней все расписывались, а потом жена Репина вышивала шелком эти автографы. Эта скатерть сохранилась до сей поры. Интересно? Да, интересно. Фильмы не только современные, но и те, которые снимали на самой даче Репина в то время кинематографисты в 1904 году: как Лев Толстой приезжал туда, еще кто-то из гостей. Внутри там можно провести часа полтора, не выходя на улицу, и получить большое удовольствие» (федеральная власть).*

Способом повышения мотивации к посещению музеев, по мнению экспертов, является реализация научных и волонтерских проектов при музеях (однако при этом признавалось, что подобные примеры на сегодняшний день единичны, и в целом музеи не являются привлекательным объектом для волонтерской деятельности).

- *«Музей ингерманландских народов – бывший музей Ленина. Комсомольцы КИРФ совместно с «Единой Россией» построили там совершенно замечательные гостевые домики, в которые приезжают ученые из Швеции, из Финляндии, из Венгрии для того, чтобы изучать жизнь этих малых народов» (федеральная власть).*

Среди объективных факторов, способствующих снижению популярности музеев, некоторые эксперты отмечали экономический фактор – снижение реальных доходов населения – что порождает необходимость тратить свободное время на заработки (и приводит к практически полному «выпадению» из категории посетителей музеев мужчин среднего возраста) и обуславливает низкую ценовую доступность посещения музеев (особенно в регионах).

- *«На трафик принципиально влияет цена. Наш опыт показывает: пик посещаемости приходится на бесплатную среду. Может прийти сразу 1500 человек. Такая же ситуация во всех остальных музеях города» (руководители музеев).*

В связи с этим отмечалась важность учета реальных доходов населения при ценообразовании.

- *«Стоимость билета в музеи должна ориентироваться на размер минимальной зарплаты в стране. Музеи предполагают глобальное равенство, доступность. Билет за 500 рублей в Третьяковку – на одно здание. В новое западное крыло – отдельный билет. Это неприлично. Отрезает большое количество людей. Выставка коллекции Шукина – 600 рублей, что неприлично при уровне нынешних зарплат. Это – огромный сдерживающий фактор» (отраслевые СМИ).*

Важным механизмом повышения посещаемости эксперты считают формирование гибкой ценовой политики, которая включает возможность разовых скидок, а также возможность введения т.н. «культурного абонемента», который представляет собой ко-брендинговую программу музеев и туристических структур.

- *«В день города мы проводили кукольный спектакль для малышей и сделали билеты по демпинговой цене – входной билет за 30 рублей. Сделайте на день города в музеи вход бесплатный! Но мы не можем сделать его бесплатным. У нас есть госзадание. Мы обязаны отчитываться о количестве посетителей, а это возможно только по количеству проданных билетов. Зато мы можем регулировать цену» (руководители музеев).*



1. Оценка экспертным сообществом текущего состояния музейной деятельности

- *«Сделать культурный абонемент. Если эта форма культурного абонемента будет еще льготной транспортной картой обеспечена. Так, чтобы люди наши, независимо от места проживания, могли бы съездить и в Эрмитаж, и в Русский музей, и в Третьяковскую галерею с правом внеочередного посещения. Так, чтобы могли семьи с детьми съездить. Очень важна поддержка со стороны государства самих посетителей музеев» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Культурный абонемент – по аналогии, как в виде поощрения награждали поездкой в Артек школьников. Если человек взял и подготовил на культурную тему проект, он прорезонировал на уровне района. Уже вопрос, как его наградить: на уровне музея, или власти, или школы – это имеет смысл спросить региональные власти» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Возможно также включение посещения музеев в программу различных туристических маршрутов (что также дает возможность регулировать ценовую политику).

- *«Музеи должны присутствовать во всех туристических маршрутах. Красноярск – идете в музей имени Сурикова» (отраслевые СМИ).*

Некоторые эксперты отмечали определенные ограничения массового сознания, связанные с пониманием музея как учреждения, нацеленного лишь на те или иные категории населения, что влияет на структуру посещаемости.

- *«У нас за все время работы музея сформировалось две основных категории посетителей – школьники и туристы» (руководители музеев).*



2. Современный музей как услуга: аргументы и контраргументы экспертов

2.1. Восприятие идеи развития «музея как услуги»

Как показывают результаты исследования, представления о возможности отнесения музеев к сфере услуг несколько различаются у представителей разных категорий экспертного сообщества. Сама идея «музея как услуги» чаще отвергается работниками музеев, которые акцентируют несопоставимость основных целевых показателей сферы услуг (прибыль, массовость) с задачами культурного развития общества.

- *«Музей – не сфера услуг, а культурная институция. Она в любом случае не заточена на то, чтобы набивать под завязку себя зрителями или много денег зарабатывать. Это – некоммерческая история» (руководители музеев).*
- *«По поводу вопроса, должен ли музей работать на рынке досуга, я считаю, что он должен работать на рынке интеллектуального досуга и конкурировать с книгами, с театрами, с оперой, но никак не конкурировать с центрами развлечений (игровые парки, аттракционы, диснейленды)» (руководители музеев).*
- *«Мы не аквапарк, не луна-парк, не торговый центр» (руководители музеев).*

Основным аргументом в пользу идеи «музея как услуги» эксперты называют происходящий в разных сферах деятельности, в том числе в музейной, переход на проектный метод работы, что требует иных механизмов управления.

- *«Та же самая Третьяковка – музей русского искусства, а выставка Мунка – это что такое? По прежней концепции в музее русского искусства такое было недопустимо, для европейского искусства существует музей имени Лошак. Значит, мы уже между собой абсолютно диффузировались. Значит, речь идет уже о проектной работе» (региональная власть).*

Эксперты, относящиеся к категориям «региональная власть» и «независимые эксперты», чаще высказывают аргументы в пользу адресного подхода к вопросу об отнесении музеев к учреждениям, которые оказывают услуги. Так, отмечались некоторые типы музеев, которые, по мнению экспертов, в принципе не должны быть нацелены на оказание услуг – например, узкоспециализированные, направленные в первую очередь на профессиональную аудиторию, а также созданные в память о неблагоприятных исторических событиях.

- *«Hunterian museum – учебный музей, который фантастически сложен. Испытываешь определенный трепет от этого стекла, которое тебя окружает, от этих баночек с пораженными органами, скелетами. Там нет ни ресторана, ни диск-шопа. Там нельзя фотографировать. Это – учебный музей для королевской академии хирургов. Тем не менее это великий музей, несмотря на то, что он не будет вести никакой работы с народонаселением и заниматься привлечением дополнительных людей» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Я не думаю, что у музея должна быть и прямая развлекательная функция. Я не думаю, что поход в музей ГУЛАГа – это про удовольствие. Это просвещение, приобретение чего-то глубокого и важного, жизнь дающего знания» (руководители музеев).*

Отмечалась общая для большинства музеев проблема, связанная с определением стратегии их дальнейшего развития – проблема сохранения «музейной идентичности» при повышении открытости миру.



2. Современный музей как услуга: аргументы и контраргументы экспертов

- *«Сейчас музеи в общественном сознании предстают как довольно консервативный организм. Максимально – чем он может быть? Каким-то интересным и привлекательным аттракционом, в том числе для детей и для родителей. Получаются «качели»: либо у тебя какая-то достаточно классическая экспозиция, либо это огород и хоровод» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Должно быть совмещение нескольких форматов потребления: содержание, побочная релаксация, где искусство становится фоном для проведения свободного времени. Человек должен привыкать к искусству, научиться им наслаждаться. Чтобы дистанция между человеком и искусством не была пропастью: ты такой ничтожный, а искусство такое великое» (руководители музеев).*

Для многих музеев, по мнению экспертов, решение данного вопроса связано с определением приоритетных целевых аудиторий.

- *«Идти к людям, но при этом не изменять себе – вот в чем основная сложность. Понятно, можно открыть детскую комнату в музее, где аниматоры будут развлекать детей, пока родители будут в музее. Им комфортно? Да. Стоит ли это делать музеем? Не уверен. Музей должен понимать, какая у него целевая аудитория, понимать свою идентичность, какую ценность он несет, что может дать людям» (отраслевые СМИ).*

Основные опасения экспертов, касающиеся реализации «музея как услуги», связаны с нехваткой «здорового смысла» у реализаторов при выборе спектра услуг, адекватных данному типу музея, возникновению явно избыточных услуг в попытках увеличить посещаемость.

- *«Как только все это неглавное записывается в музей, касающийся музейного будущего, то очень многие люди, слабые умом, начинают этому слепо следовать, делать музей-ресторан. Хотя есть музеи, где нет никакого ресторана, при этом музеи замечательные» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Если закрыть один зал с искусством и открыть там ресторан, наверное, это не привлечет посетителей» (руководители музеев).*

Весьма реальной эксперты считают опасность избыточной популяризации контента музея, превращения его в формат «комиксов».

- *«Попытка сделать экспозицию интересной для всех отторгнет от музея тех, кому действительно интересно, кто знает, что ищет. Максимальное упрощение их отторгнет. Для этого есть телевизор» (отраслевые СМИ).*
- *«Пришла новый директор, решила изменить выставочную политику и стала делать иммерсивные выставки. Она сделала таких две выставки, и люди туда перестали ходить. Мне и так было все ясно – с этой попыткой театрализовать музейные показы, когда вещь настоящая музейная, памятник культуры, становится театральным реквизитом. Если ты из музейной вещи сделал реквизит, то считай, что ты потерял главное, что есть в музее» (научные руководители музеев).*

Одно из опасений связано с переводом некоторых услуг, которые могут предоставлять музеи, в обязательный формат, что вызовет существенные трудности в реализации в некоторых типах музеев, например в небольших музеях.

- *«Районный или муниципальный музей – какой ресторан они могут открыть в своем маленьком деревянном домике? Если нет ни одного посетителя, снежная зима, никто не приехал – и эти булочки? Все равно здесь нужно учитывать сезонность, турпотоки, пропускную способность музея» (независимые эксперты, наука и архитектура).*



2.2. Представления об открытости музеев

Как показывают результаты исследования, эксперты (в том числе музейные работники) осознают важность доступности музейных коллекций.

- *«Первое, к чему должен стремиться любой музей, – к максимальной публикации коллекции, ее доступности и предъявлению. Это предполагает разнообразную выставочную программу, лекционную программу» (руководители музеев).*
- *«Если публичный показ предмета не вредит его сохранности, то надо все показать. В противном случае – кому это нужно тогда? Если этого всего не видят люди, то это просто склад барахла» (руководители музеев).*

Однако при этом, как неоднократно отмечалось представителями музейного сообщества, основные проблемы демонстрации фондов связаны с необходимостью крайне бережного обращения с некоторыми видами экспонатов – в частности, с графикой.

- *«Музей керамики может поставить чашечку, из которой пил Александр III, она стоит в витрине, ничего ей не делается, если на нее чихают. С графикой дело так не пройдет» (руководители музеев).*
- *«Элементы графики составляют огромный уникальный фонд наших великих музеев. Но графику, в силу ее специфики, вы не можете всю выставлять. Ей даже противопоказано экспонирование, потому что она должна находиться в темном помещении, в коробке» (региональная власть).*

Отношение к идее открытого хранения и создания общих депозитариев для музейных коллекций неоднозначное – отмечают высокие риски, связанные с транспортировкой ценных экспонатов, а также технологические сложности и высокие расходы при транспортировке экспонатов.

- *«Надо учитывать расходы, связанные с опасностями при перемещении коллекций. Недаром депозитарии строились всегда при музеях. При перевозке вещь каждый раз подвергается ненужному риску. Много накладных расходов – упаковка, транспортировка. Если, например, депозитарий будет где-то в Коммунарке, то я разорюсь только на перевозках» (руководители музеев).*
- *«Чтобы сейчас сделать застройку регионального музея под какую-то выставку, нужен сумасшедший бюджет. Логистика, транспортировка, страховка при организации выставки из центрального федерального музея требуют миллионов» (руководители музеев).*
- *«Для этого нужны огромные площади. Как вы покажете произведения живописи или графики, если они в листах лежат в папках? Папки лежат в движущихся коробках. Выдвигать каждый короб, в котором лежит по 10-15 папок хранения, а их там тысячи, или раскатывать рулон с огромными картинами, выдвигать эти картины из стеллажей... Это практически невозможно. Не говоря уже о фотографиях, рукописях, которые хранятся в литературных музеях. Лучше делать виртуальные экскурсии по фондам» (руководители музеев).*

Плюсы создания общих депозитариев отмечают в основном руководители современных музеев, в которых материальная ценность многих экспонатов существенно ниже.

- *«У нас, как и в других музеях, есть много предметов, которые не попали в основную экспозицию и занимают много места в здании. Многие музеи находятся в центре. Неправильно хранить здесь то, что никто не видит. Это мог бы быть хороший, отдельный центр хранения. Это не бункер, а современные здания, куда посетители могут прийти и посмотреть. Для посетителей тоже важно узнать: что же вы храните? Может, самое интересное прячете – есть такой миф» (руководители музеев).*



2. Современный музей как услуга: аргументы и контраргументы экспертов

Одним из плюсов открытых хранилищ, по мнению некоторых экспертов, является возможность создания в них более благоприятных условий для хранения экспонатов, чем существующие условия в некоторых музеях.

- *«Большие музеи имеют возможность лучше хранить свои фонды, свои коллекции. У них есть выставочные залы, они могут использовать современное оборудование. Маленькому музею гораздо сложнее» (руководители музеев).*

Неоднократно высказывалось мнение, что альтернативой открытым хранилищам является создание виртуального музея.

- *«Я, например, очень люблю нашу «Культуру.рф» – нашу платформу, которая дает возможность виртуального посещения не только музейных экспозиций, но и музейных фондов. Вы можете пойти в так называемый виртуальный музей. То, что обычно закрыто – там до 90%» (федеральная власть).*

Идея организации открытых реставрационных мастерских воспринимается экспертами одобрительно.

- *«Замечательная идея! Я бы сам с удовольствием посетил. Это как аттракцион. Люди не знают об этих процессах, а процессы реставрации медитативные. Стоишь и смотришь» (руководители музеев).*

2.3. Использование инновационных технологий: возможность или необходимость

Основная роль инновационных технологий, по мнению экспертов, состоит в вовлечении подрастающего поколения, которое предпочитает формат «реальности».

- *«Мы должны это учитывать – растет технологическое поколение. Зачем им музей в том варианте, как это согревало нашу душу? Это их не впечатляет. В свое время Бородинская панорама поражала. Картина, где не видно конца. Сегодня детям это неинтересно. Ничего там не двигается, не стреляют» (региональная власть).*
- *«Подростки очень любят технические музеи. У нас очень популярны музей воды, музей железной дороги с действующими экспонатами, музей радио Попова, технологический музей. Они очень востребованы» (федеральная власть).*
- *«Сейчас в Свияжске сделано очень хорошо, качественно и дорого, много техники. Молодежи и детям это очень нравится. Воссоздано в 3D то, что было. Всем интересно, взрослые с детьми приезжают посмотреть» (региональная власть).*

В целом инновационные технологии не расцениваются экспертами как способ привлечения основной аудитории, особенно в «классические» музеи, в частности, из-за быстрой смены моды на подобные сервисы (так, было отмечено, что в настоящее время вместо цифровых сервисов набирает популярность сервис «slow art» – возможность медленного и комфортного просмотра экспозиций).

- *«Несколько лет назад стали закупаться всякие электронные устройства. Это все быстро устаревает. Если зайдете в любой европейский музей: Альбертина, Миланская галерея, то они этим там не злоупотребляют» (руководители музеев).*

Применение инновационных технологий (например, таких как система навигации, аудиогид) воспринимается экспертами как необходимость соответствия музеев современному уровню развития общества.

- *«Радует, что сейчас государственные музеи начинают заботиться о навигации, об оформлении временных выставок. Они понимают, что держать на грязной стене картины без подписи – уже не способ и не вариант» (руководители музеев).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

Позитивно воспринимается идея обязательной оцифровки музейных коллекций.

- *«Надо ввести везде программу музейного учета «Камис». Есть такой портал Госкаталог.ру. Был сделан по заказу министерства – это общая база, и там все музеи обязаны оцифровать свои коллекции, разместить их на сайте. Это, действительно, неплохое начинание. Будет здорово его дальше развивать, но на более профессиональном уровне. Оно нам очень помогает реально. Может помочь простым пользователям, которые ничего об этом не знают. Условно, человек хочет увидеть «Купальщицу» Кустодиева, но не знает, в каком музее она хранится. Заходит в Госкаталог.ру и узнает, что это в Нижнем Новгороде» (руководители музеев).*

Создание виртуальных музеев и проведение виртуальных выставок оценивается неоднозначно.

С одной стороны, отмечается беспочвенность опасений по поводу предпочтения посетителями виртуального музея реальному и даже допускается возможность увеличения посещаемости за счет эффекта вовлечения через виртуальные музеи.

- *«Интернет существует 25 лет. За это время коллекция Лувра была оцифрована 4 раза. Казалось, что уже все знают, как выглядит Мона Лиза. В то же время посещаемость Лувра растет бесконечно. Онлайн-ресурс – это способ привлечения публики в музей, но не замены музея» (руководители музеев).*
- *«Приход в музей не заменит ничто. Это как поцелуй женщины, бокал вина, чашка кофе. Это – чувственное впечатление, это – опыт, который человек приобретает, общаясь с произведениями искусства. Именно с более высоким уровнем информатизации связана одна из причин повышения популярности музеев во всем мире» (руководители музеев).*

С другой стороны, виртуальные музеи и полноценные онлайн выставки оцениваются как уже устаревшая технология, т.к. утяжеляют сайт.

- *«Мне кажется, что идея виртуальных выставок, создания каких-то представительства в Интернете довольно странная и устаревшая по своей сути. Никто же не делает уже сайтов полноценных, больших. Есть история про музеи, которые выкладывают онлайн свои экспонаты в большом разрешении. Это делается для специалистов» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

2.4. Востребованные формы музейной активности

Как показывают результаты исследования, наиболее востребованной формой музейной активности, которая способствует повышению популярности музея и является для него своеобразной «точкой роста», является проведение лекториев. Однако было отмечено, что лекции привлекают посетителей только в случае, если в них представлен действительно интересный материал, и при этом соответствуют критерию объективности.

- *«Музей Аполлинария Васнецова – очень небольшой музейчик. Это дом-музей, квартира. Там стали устраивать лекции. Например, как заготавливали продукты в XIX веке в Москве. Так люди на улице стояли, войти было нельзя. Музей проводил по субботам такие открытые публичные лекции на самую разную тематику» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«У меня, например, один из участников группы «Хайфай» ходит на все лекции музея архитектуры. У нас классные лекции. Ко мне ходят журналисты, профессора университетские, архитекторы. Музей – абсолютно демократичный способ общения» (руководители музеев).*



2. Современный музей как услуга: аргументы и контраргументы экспертов

- *«Популярность музейных лекториев в последние 10 лет только подтверждает мои слова. Люди тонут в информационном море, им нужна верифицированная информация. Музеи остались той единственной точкой, где большие и серьезные ученые могут напрямую общаться с аудиторией, не через интернет» (руководители музеев).*

Высказывались также единичные позитивные отзывы о проведении концертов в музеях.

- *«Я была несколько раз на концертах в Третьяковке. Очень хорошо. Хорошая традиция, вполне нормальная культурная институция» (отраслевые СМИ).*

2.5. Дополнительные доходы музея: возможность или необходимость

Идея получения музеем дополнительных доходов вызывает неоднозначное отношение. Работниками музейной сферы иногда высказывается полное неприятие самой идеи «зарабатывания» денег музеем, что аргументируется ее несовместимостью с основным предназначением музея.

- *«Музеи существуют не ради прибыли. Их деятельность основана на взаимодействии с различными сообществами. Музеи аккумулируют, сохраняют и экспонируют самые ранние представления о мире. Музей – это такая демократичная платформа для обмена опытом, мнениями, знаниями» (руководители музеев).*

Некоторые представители региональной власти придерживаются противоположной позиции и считают извлечение дополнительных доходов прямой обязанностью музея.

- *«Музеи тоже должны доказать свое право на существование. Это точно такой же бизнес, как и все остальное. Если музей интересен, посещаем, дает те привлекательные моменты, о которых мы уже говорили, то господдержка уже оказывается не тупо, просто вкачиванием в него денег, поддерживаются именно конкретные проекты в этом музее. Музей – это просто площадка» (региональная власть).*

Большинство экспертов занимает менее радикальную позицию, допуская для музеев те или иные возможности получения дополнительного дохода. Однако, несмотря на это, эксперты из разных сфер единодушно сходятся во мнении, что музей не может существовать без государственной поддержки и может получать только доход, но не прибыль.

- *«Есть способы прямой монетизации музейной деятельности. Речь именно об извлечении доходов, не о прибыли, потому что ни один из проектов не будет прибыльным» (руководители музеев).*
- *«Существует международный совет музеев ICOM. Есть ИКОМ даже российский. Там дано определение музея. Есть такой нюанс: музей не может быть прибыльным. Задача прибыльности не может стоять перед музеем» (отраслевые СМИ).*
- *«Музеи не приносят и не могут приносить прямую выгоду своим эксплуатантам. Но музеи обеспечивают такую выгоду в виде косвенных доходов от гостиничного, транспортно-ресторанного и других видов туристического бизнеса» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

В представлениях экспертов, которые поддерживают идею получения музеями дополнительного дохода, в идеале это должно стать для музеев одной из возможностей раскрытия потенциала собственных сотрудников.

- *«В современном мире огромный спрос на услуги музеев. Продавайте свои компетенции. Не надо зарабатывать деньги только за счет сдачи помещений в аренду. Другое дело – нельзя это превращать в палку. Это – прыжок, не палка» (руководители музеев).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

Работниками музейной сферы упоминались следующие кейсы получения дополнительных доходов:

- Организация точки питания, в которой продается продукция, связанная с тематикой музея, или реализуется гибкая ценовая политика.
- *«Была в Венском музее 7 лет назад. Зашли там попить кофе. Еще купили шоколадное пирожное – это был захер по вкусу, с принтом Клинта. Еще пример: в музее искусств Женевы бесплатный вход. Там есть меценаты, попечительский совет, сложная история. Пол-Женевы ходит в музей обедать на ланч. Это недорого, бизнес-ланч стоит 25 франков» (руководители музеев).*
- Продажа эксклюзивных сувениров.
- *«Музейный магазин как место распространения музейного мерча имеет право на существование. Сейчас все отходят от маек и сумок. Появляются новые пути музейного мерчендайзинга. Например, «Гараж» сделал из остатков бывшего летнего кинотеатра серию обложек» (руководители музеев).*
- Сдача музейных помещений в аренду для проведения мероприятий.
- *«По нашему музею это дает 7-8 миллионов рублей в год. С доступом в музей будет стоить дороже. Есть определенные ограничения: нельзя красное вино наливать. В экспозицию нельзя заходить с красным вином. Белое можно убрать с паркета, красное – нет» (руководители музеев).*
- Проведение квестов, конкурсов и индивидуальных экскурсий.
- *«У нас в музее очень большой интерес к новым современным формам – например, к квестам. Мы их проводим. Проводим различные конкурсы. Люди, участвующие в них, согласны даже оплачивать взносы для участия в них. У нас приходят и гуляют 1-2 человека. Им хочется послушать экскурсию, мы проводим им индивидуальные экскурсии. Проводим блиц-экскурсии, общие ознакомительные. Они дешевле. Люди приходят» (руководители музеев).*
- Профессиональные услуги музейных работников.
- *«Экспертные услуги, но не экспертиза произведений искусства. Еще – у вас не очень много времени и людей, а вам нужно покопаться в архивах. Вы можете прийти в музей архитектуры. Мы выделим вам человека, который покопается в архивах и все найдет. Реставрация, которая может быть и за пределами музея. В музее работают классные реставраторы. Если пойдете в центр Грабаря, то у вас за столик снимут столько денег, что вы плюнете. Музеи это могут делать быстрее и дешевле» (руководители музеев).*
- Оказание услуг по музейному ввозу.
- *«Например, аукционный дом «Сотбис» привозит в Москву на 4 дня в Россию Брейгеля. Аукционный показ. По закону они должны оставить пошлину в качестве залога, которая составляет не менее 5% от рыночной стоимости. Если обратиться в музей, то этого не будет. Музей освобожден от таможенных выплат. Как принимающая сторона мы экономим им миллионы, а они нам за это платят. Оплачивают работу наших сотрудников, которые этим занимаются» (руководители музеев).*

Приводились также единичные примеры способов извлечения дополнительного дохода, связанных с реализацией сложных ко-брендинговых проектов и предполагающих высокий уровень управленческих компетенций руководителя.

- Продажа выставочных проектов.
- *«Способ зарабатывания денег, которым у нас никто не пользуется – он требует совершенно другого уровня организации выставочной работы. Это продажа выставочных проектов. Например, сделали проект Репина. 80% – из собра-*



2. Современный музей как услуга: аргументы и контраргументы экспертов

ний Третьяковской галереи, 20% – из собраний других музеев. Вы можете этот проект под ключ продать в другой музей за 100 тысяч. Продается сама идея, организация проекта. Покупатель проекта получает выставку с вещами, при необходимости с выставочными конструкциями, если есть уникальные выставочные конструкции» (руководители музеев).

– Совместные проекты с туристическими компаниями.

- *«Я, например, в свое время увидел, как работает музей Пушкина на Мойке, 12, и тогда уже испытал светлую зависть. У них есть свой маленький автобусный парк. Они могут привозить детей из разных концов города на экскурсии. Каникулы, ребятшек собрать трудно. Если им сказать: «Мы вас повезем, садитесь в автобус, потом обратно привезем», то их и родители отпустят, и дети поедут с удовольствием» (руководители музеев).*

Научная деятельность, которая также является способом извлечения дополнительного дохода, оценивается некоторыми экспертами как наименее эффективный и наиболее энергозатратный источник заработка.

- *«Пытаются получить деньги, участвуя в грантах. Приятно, когда ты получил эти три копейки. Прорвался через все эти дебри бюрократических бумаг, чтобы составить заявку, подал ее, выиграл ее» (независимые эксперты, наука и архитектура).*



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

3.1. Имидж Стратегии в глазах экспертного сообщества

Информированность о первой версии «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» фрагментарная (типичный ответ – «что-то слышал»); декларируется стремление ознакомиться с документом в ближайшее время).

На данный момент отношение к «Стратегии...» в целом определяется авторством Союза музеев России, президент которого, генеральный директор Государственного Эрмитажа М.Б. Пиотровский, изначально вызывает уважение. Однако при этом к самому документу многие эксперты склонны проявлять недоверие.

- *«Я верю в разумность Пиотровского. Но отдаю себе отчет в том, что у таких людей может быть склонность к конформизму. Не знаю, какие требования предъявил к нему Минкульт» (отраслевые СМИ).*

Определенное недовольство экспертов вызывает некоторая «кулуарность» разработки Стратегии, отсутствие широкого обсуждения документа в профессиональном сообществе.

- *«Фактически профессиональное сообщество не имеет никакого влияния на разработку такого рода документов. Есть «Союз музеев России» – общественная организация, куда входят все музеи. Они там что-то разрабатывают. Но ни текста предварительного «Стратегии...», ничего мы не получали... Существует большое количество небольших муниципальных, городских музеев, которые занимаются одной темой (например, Музей фонаря) и создают общую культурную среду в городе. Их мнение вообще никто не учитывает» (руководители музеев).*
- *«Где-то на Facebook в музейном сообществе звучали какие-то критические отзывы. Там писали: опять хотят сделать что-то хорошее для музеев без музейщиков. Я к этому так и отнесся, даже не стал вникать» (руководители музеев).*

Что касается новой версии «Стратегии...», то неоднозначное влияние на отношение оказывает инициирование ее написания Министерством культуры РФ. В ряде случаев восприятие документа определяется негативным опытом взаимодействия экспертов с Министерством РФ и участием в обсуждении предыдущего документа, который вызвал критическое отношение музейного сообщества.

- *«Знакома с документом Минкульта, который готовила очень странная компания года два назад, представляли ее, и она была отвергнута. Он вызвал негодование музейщиков государственных и частных, всех. Крайне непрофессиональный документ» (руководители музеев).*
- *«Та же «Стратегия...». Ее заказал Аристархов. К нему можно по-разному относиться, но, в принципе, порядка в Минкульте при нем стало больше. Но у него – желание все ранжировать. Это суперсистема, которая абсолютно солдатская, с вертикальной интеграцией, с подчинением. Если эта стратегия будет реализована, то музеи не выживут» (руководители музеев).*
- *«Не Министерство культуры, а общество создавало музеи – в XIX веке» (руководители музеев).*

Экспертами высказывается ряд серьезных опасений по поводу любой версии Стратегии, которые связаны с двумя основными вопросами.



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

- Недостаточная адресность предлагаемого подхода, достижение которой априори невозможно в силу многообразия типов музеев в России (отмечалась специфика крупных и небольших музеев, региональных музеев, музеев одной темы).
- *«Стратегия продвижения Эрмитажа и стратегия продвижения Музея фонаря – разные» (руководители музеев).*
- *«Не может быть единой стратегии развития для всех музеев. Есть разные музеи: большие и маленькие, разной направленности» (отраслевые СМИ).*
- *«В России много региональных музеев, ориентированных на коллекции искусства авангарда. В начале Советской власти в каждом городе, где было художественное училище, был создан музей современного искусства. Государство покупало картины у художников и рассылало по музеям. В 1930-е годы стали требовать это все уничтожить. Много было спрятано. Теперь эти коллекции искусства авангарда являются в этих музеях главной ценностью» (отраслевые СМИ).*
- Сложность определения самого понятия «музей», отсутствие определения некоторых видов музеев.
- *«Очень много правовой неопределенности. У нас вдруг появилось нечто, называемое негосударственными федеральными музеями в законодательстве. Поскольку правительство настаивало на такой формулировке, то мы ждем разъяснений, что это такое. В законе «Об образовании» появляется формулировка, что образовательные учреждения имеют право иметь музеи. Хотя 54-ФЗ очень четко определяет, что музей – это юрлицо, которое создается учредителем для хранения, учреждения и популяризации музейных коллекций» (федеральная власть).*
- *«В Санкт-Петербурге есть Музей шоколада, который торгует шоколадом. Хотя на самом деле музеям запрещено заниматься коммерческой деятельностью. Это записано в законе «О музейном деле». Здесь нужно либо нам законодательство менять, либо не называть это музеем» (федеральная власть).*

Разными категориями экспертов, в том числе представителями власти, неоднократно высказывались опасения по поводу возникновения ситуации излишней «заорганизованности», которая в итоге усложнит работу музеев и, возможно, приведет к возврату цензуры (что воспринимается крайне негативно).

- *«Стратегия эта неправильная с той точки зрения, что ничего принципиально нового там не говорится. Основной ключевой посыл ее – все заорганизовать, внедрить стандарты качества, внедрить аттестацию музеев, аттестацию экспертов. Но это – очередной регулирующий механизм. Ничего, по сути, нового там не сказано. Глобально даже никаких вариантов развития не предлагается. Все сценарии – это история про всеобщую стандартизацию, про ее внедрение» (научные руководители музеев).*
- *«Музеи не могут быть одинаковыми. Они хороши тем, что на самом деле разные. Эта очередная попытка всех под одну гребенку стричь – ужасная по своему посылу. Глобально сейчас все развивается по другому сценарию. Насколько я понимаю, последние тренды – развитие через крупные музеи. Они обретают какую-то филиальную сеть, и через них будет как-то канализоваться центральная культура. Попытка на местах что-то постулировать или внедрять – это просто распил и закапывание большого государственного бюджета, который просто утонет в наших больших территориях, просто в дырках куда-то просочится между музеями и никуда не попадет» (научные руководители музеев).*
- *«Регламентирована должна быть обязательная часть того, что должно быть в государственном музее. Все остальное – сами формы показа – не должно никак*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

регламентироваться. Понятно, что не надо матом ругаться или гидам голыми ходить. Но сама форма подачи никак не должна быть регламентирована. Самое главное – чтобы было интересно» (региональная власть).

- *«Вечный вопрос для культуры – цензура. Нельзя переходить грани приличия» (региональная власть).*

Высказывались также опасения насчет отсутствия преемственности в реализации стратегии, что в конечном итоге может существенно снизить ее эффективность.

- *«Долгосрочная стратегия возможна только при постоянном поступательном развитии, а не в ситуации, когда каждый новый директор, начальник и министр отменяет предыдущую. Есть Музей современного искусства. Для него несколько лет назад было решено построить отдельное здание на Ходынке. После этого его лишили самостоятельности, переподчинили. Сейчас переподчиняют музею Пушкина. О какой стратегии можно говорить, когда каждые несколько лет все меняется с точностью до наоборот? Есть музей Рублева. У него есть планы развития. Как только музей завершил процесс реставрации, тут же РПЦ заявила, что хочет забрать его себе. Как можно говорить о стратегии развития?! Лучше не реставрируйте, потому что сразу отнимут» (отраслевые СМИ).*

Функция реализации «Стратегии...», по мнению некоторых экспертов, может быть возложена на общественные органы управления музеями.

- *«Очень важно наличие при музеях общественных органов управления (советов, общества друзей, наблюдательного совета), которые имели бы возможность принимать участие в выработке решений при реализации стратегии, в формировании программы развития музея. Необходимо общественное участие заинтересованной постоянной публики. Такой круг друзей у каждого музея сформировался. Важно, чтобы он был оформлен и имел право также принимать участие в управлении, в принятии определенных решений» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Крайне негативно воспринимается идея о том, что коллекции музеев должны быть государственным активом, которым должно управлять государство.

- *«Музеи должны быть освобождены от государственного и другого постороннего менеджмента. Люди, по данным соцопросов, доверяют музеям больше, чем своим правительствам» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Вмешательство государства в музейную деятельность может происходить только на правах одного из попечителей. Если речь не идет о глобальном строительстве и реорганизации музеев, вроде того, что было сделано в Париже в середине 1970-х для реорганизации коллекций Лувра, Центра Помпиду и Музея Орсэ» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

3.2. Ключевые ожидания

от «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

Оценка важности «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» существенно различается – высказывались мнения как о ее невостребованности музейными работниками (более часто – именно этой категорией экспертов), так и об актуальности, которая обоснована необходимостью принятия управленческих решений в данной сфере (чаще – представителями федеральной и региональной властей). Одним из экспертов, в частности, высказывалось мнение о назревшем в музейной сфере управленческом кризисе и разработке стратегии как попытке его преодоления.



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

- *«Стратегия – когда ты находишься в этой точке и пытаешься прийти вот в эту точку. Здесь не стратегия, а бегство, в существующей ситуации попытка как-то с нею справиться, повлиять на нее только с точки зрения управленческой» (научные руководители музеев).*

Независимо от оценки степени актуальности стратегии, эксперты сходятся во мнении, что ее реализация невозможна без соответствующего финансового обеспечения, которое должно быть закреплено документально (в виде целевой программы и дорожной карты ее реализации).

Среди статей расходов, которые должны покрываться бюджетными средствами, были названы заработная плата музейных сотрудников, вопросы безопасности (в частности, обеспечение пожарной безопасности), научная и образовательная деятельность, сохранение фондов, реставрационные работы, а также частично – выставочная деятельность.

- *«Я особого смысла в развитии стратегии музеев не вижу, потому что не вижу, чтобы такие документы как-то влияли на будущее. Условно: вы пишете, что надо поднимать зарплату. Это и так очевидно, что музейщикам надо поднимать зарплату» (руководители музеев).*
- *«Должны решаться проблемы, связанные с обеспечением противопожарной безопасности по последнему слову техники. У нас не все федеральные музеи этим оснащены, не говоря про региональные. Все, что связано с пожарной безопасностью, с сохранностью (охранная сигнализация, системы), оснащение – очень серьезные вопросы, которые требуют больших финансовых вложений» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Если придерживаться концепции, что музей ведет и научную, и образовательную деятельность, то я считаю, что должны быть регламентации, что эта деятельность в музеях финансируется» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Государство должно покрывать базовые потребности музеев. Выплачивать зарплату сотрудникам. Согласно Майским указам Президента, минимальный уровень зарплат должно обеспечивать государство. Следующая степень расходов – содержание коллекций и зданий. Это – госзадача. Третье – обеспечение минимального уровня выставочной или какой-либо другой деятельности музеев. Одну выставку в год. Остальное музей пусть сам зарабатывает. Если государство не обеспечит минимум, музей просто исчезнет» (руководители музеев).*
- *«Очень важно обеспечить поддержку научных исследований в музеях, в том числе государственную поддержку научной деятельности музеев. Также государственную поддержку фондов музеев, реставрационных работ. Это все очень важно» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

По теме финансирования музеев экспертами были высказаны следующие предложения.

- Разработка «оптимистичного» и «пессимистичного» сценария реализации стратегии (с учетом различных сценариев развития экономики).
- *«Стратегия...» – это документ, в котором дается понять, что есть до 2030 года программа-максимум и программа-минимум. Есть большая разница между бюджетом до 2014 года и нынешним бюджетом. В условиях бюджетной активности 2014 года мы могли много сделать. 2019 год – другая реальность, другая экономическая конъюнктура и другие финансовые возможности Минкульта. Надо понять, какие самые большие дыры в музейном деле требуют незамедлительного реагирования. Для ряда регионов, не для всех. У нас – если стратегия, то для всех. Не хватает денег, их нет» (независимые эксперты, наука и архитектура).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

- Разработка механизмов привлечения дополнительных источников (с использованием лучших практик зарубежных стран).
- *«Гарантированно должно быть госфинансирование. Музеи на самоокупаемости не выдержат. Надо научиться привлекать дополнительные источники. В англо-саксонской традиции – колоссальное количество разных фондов, куда могут обращаться музеи и организации культуры. У нас их – раз, два и обчелся» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- Введение целевого налога на музейную деятельность.
- *«Огромное количество примеров мировых показывает, что музеям помогает государство, потому что это – наши с вами налоги. Я предпочла бы введение целевого налога. Например, я не хочу платить за бордюры и фестивали в «Арене», а хочу платить конкретному музею свой годовой налог. Это было бы здорово» (руководители музеев).*

Неоднократно высказывалось мнение, что наиболее эффективному распределению бюджетных средств будет способствовать проведение масштабного мониторинга и обобщение ресурсов и наработок, существующих в разных музеях (что должно стать начальным пунктом разработки стратегии).

- *«В секторе иконографии государственного Русского музея, где хранитель Борис Анатольевич Косолапов, есть крупнейшая картотека – за 100 тысяч – всех портретов нашей страны, какие только есть. Понятно, что она должна работать на всю страну. Но у нас это так и не сделано. Так, может, лучше посмотреть и понять, что мы уже имеем» (региональная власть).*
- *«Должна быть проведена аналитическая работа. Если такой работы нет, нельзя просто прийти и сказать: сейчас нет электронных табличек, поэтому народ не идет. К бюджетным деньгам надо, по определению, относиться очень бережно» (региональная власть).*
- *«Стратегия-2030 – поехать и посмотреть, что в городе Певек или селе Павлычка Томской области происходит» (руководители музеев).*

Многими экспертами (руководителями государственных и частных музеев, представителями власти) высказывалось мнение о необходимости налаживания взаимодействия с частными музеями и рассмотрения возможности государственной поддержки этих музеев, разработки механизмов частно-государственного партнерства.

- *«Есть шикарные частные музеи. Только в Москве около дюжины таких отличных музеев, с хорошими коллекциями. Они в правах сейчас поражены. Непонятно. Я лично считаю, что государство должно поддерживать частные музеи. Если мы говорим про бесплатное посещение детьми государственных музеев, то надо такой подход распространять и на частные. Частный музей не просит у нас ни денег, ни дорожной карты. Мы должны понимать, что развитие частных музеев – это хорошее и правильное направление. Если человек делает частный музей, то он дает рабочие места. Люди интеллектуального труда работают за частный счет, а не за бюджетные деньги. Но мы их не поддерживаем. Это глупость!» (региональная «Одно из условий стратегии – это обретение частных музеев и создание государственно-частных на основе государственно-частного партнерства» (региональная власть).*

Эксперты, относящиеся к сфере музейной деятельности, отмечали также важность определения механизмов взаимодействия с другими участниками процесса музейной деятельности – галереями и художниками, поскольку они являются одним из основных механизмов создания новых музеев.



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

- *«Нет законодательного определения частных музеев. Есть частное учреждение культуры. Это касается не только частных музеев, но и галерей. Это отдельная экосистема: музеи, галеристы, художники. Они друг без друга существовать не могут. Если у нас не будут продаваться работы, не будут появляться новые авторы, которых открывают галереи и которые только потом попадают в музеи, все разрушится. Поэтому важно поддерживать всех участников этого процесса» (руководители музеев).*
- *«Частная коллекция может со временем превратиться в музей. Пример – Третьяковская галерея» (руководители музеев).*

Одним из дискуссионных вопросов, который, по мнению экспертов, должен найти отражение в «Стратегии...», являются требования к научной деятельности музеев. В частности, высказывались разные мнения по вопросу включенности хранителя музея в научную деятельность, исходя из которого должны формулироваться профессиональные требования к хранителю музея.

- *«Кому дано, кому не дано. Когда начинается научная музейная деятельность, то в большинстве случаев это профанация. Я считаю, что должностные обязанности хранителя должны предусматривать и, может быть, дополнительно оплачиваться изучение своего фонда, содержание его в нормальном состоянии. Должен ли он влезать в какие-то энциклопедии, учебники, чтобы пытаться его изучить? Не знаю. Вопрос открытый, потому что все фонды разные. Могу привести пример: была женщина, которая всю информацию о предмете подробно заносила в инвентарную книгу. Она ничего в этом не понимала, 20 лет хранила фонд. Но когда потом туда пришел очень умный и талантливый хранитель и начал этот фонд тихо подворовывать, было возбуждено уголовное дело. Потому что она просто все подробно записала, а он этого не знал. Потом по этим подробным описаниям установили недостачу. Кто лучше в этой ситуации: этот знающий прохиндей или бабушка, которая ничего не понимала, но была предметно и учетно четка в этой ситуации?» (региональная власть).*
- *«Хранитель должен быть приравнен к научному работнику, но только наука у него должна быть другая. От него не надо требовать кучу статей и публикаций. У них времени на научную работу нет. Потому что все время то инвентаризация, то проверка, то внесение описи в каталог, то перешифровка, то переоформление книг, то выдача экспонатов на выставку, потом прием с выставки. Работы куча, поэтому делать из них научных работников бессмысленно. Если у кого время и остается, то у холостого, молодого и интересующегося» (региональная власть).*

Отмечалась актуальность кадровой проблемы, которая приводит к частичной или полной невозможности музея заниматься научной деятельностью.

- *«Если исходим из идеальной модели мира, то ни один музей, я думаю, не откажется, если в его команде будет добротный ученый, который хотя бы одну коллекцию должным академическим образом изучит, опишет. Может быть, издаст каталог или напишет монографию на эту тему, защитит диссертацию. Это чрезвычайно важная составляющая жизни музеев. Другой вопрос, что не в каждом музее есть люди, могущие это делать» (руководители музеев).*

Основными вопросами, связанными с научной деятельностью музеев, которые, по мнению экспертов, должны быть обозначены в стратегии, являются определение механизмов сотрудничества с научно-образовательными организациями и требования к качеству научных публикаций музея.



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

- *«Миссия научно-образовательная должна быть прописана в стратегии и должна быть гарантирована. Должен быть преодолен ряд барьеров, чтобы гораздо активнее музеи занимались образовательной деятельностью, сотрудничали с научно-образовательными организациями» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Огромное значение я бы придал пересмотру федеральных образовательных стандартов. Практика показывает: когда в федеральных образовательных стандартах появляется требование отражать в учебном процессе региональный компонент, то есть краеведение, то интерес к музеям резко возрастает. Что это дает? Дети узнают про край, в котором они живут. Сокращается миграция. Дети перестают мечтать о том, чтобы уехать. Они начинают думать о том, как улучшить место, в котором они живут» (руководители музеев).*
- *«Те исследования, которые могут проводить музеи, опираясь на глубокое знание своих коллекций, другим институциям не вполне доступны. Могут и университеты, и научное сообщество, и историки, искусствоведы обращаться к этим предметам, но глубокого знания предметов и коллекций они не имеют. Музеи должны работать в сотрудничестве с университетами, с научными институтами, с любыми искусствоведами, историками, в том числе с реставрационными мастерскими. Также с представителями не только православной, но и всех религиозных организаций. Потому что очень много предметов религиозных передается» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Должны быть требования государства к публикации коллекции. Оно реализуется посредством публикации госкаталога. Государство должно регламентировать научные стандарты публикаций. Ни в коем случае не должны выходить под эгидой Минкультуры публикации, содержащие антинаучные сведения» (руководители музеев).*

Одним из перспективных направлений развития научной деятельности музеев эксперты считают разработку механизмов взаимодействия с волонтерами и активистами общественных организаций по научным вопросам, поддержку общественных инициатив.

- *«Активисты, волонтеры публикуют множество разных вещей. Существует огромное количество людей, которые о предмете своего хобби знают гораздо больше, чем музейные работники. Стоит сделать локализованные в рамках Академии художеств, вузовских структур группы лиц, которые бы занимались разработкой каких-то музейных проблем, предметно» (региональная власть).*
- *«Мы можем при этом стимулировать какого-то конкретного талантливого человека отдельно. Доплачивать ему за его рвение и радение, и за научную работу, и таким образом привлекать к сотрудничеству, внештатно, по договору» (региональная власть).*

Высказывалось предложение по поводу включения занятий в музее в обязательную школьную программу.

- *«В Британском музее, в Лувре – толпы школьников. Потому что система образования там построена таким образом, что нормальное образование без занятий в музее получить невозможно. Там уже работает не учитель, а музейный педагог, который дает расширенную информацию» (руководители музеев).*

Помимо ожиданий от «Стратегии...», обозначенных большинством экспертов, высказывались следующие предложения.

- Отмечалась важность разработки продвижения музеев как общественных пространств, которая должна включать решение вопроса о неприкосновенности музейной территории.



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

- *«Должна быть программа по продвижению музеев именно как общественных пространств. Для этого музей сначала должен стать дружелюбным. Потом музейные работники должны объяснить посетителям, что это – твой дом. Из этого могут потом рождаться прекрасные фандрайзинговые программы. Когда ты можешь быть миллионером и пожертвуешь миллион, а какой-то рядовой посетитель, который ходит в музей постоянно, пожертвует 10 рублей в месяц музею. Зная, что он жертвует для себя, для своих детей и для своих внуков» (руководители музеев).*
- *«Надо регламентировать обязательно: если музей находится в историческом здании или если это музей-усадьба, то надо сохранить неприкосновенность территории и здания. Это очень важно, с учетом того, что у нас сейчас в Москве на Котельнической набережной происходит. Вырубают целыми гектарами парки, усадьбы. Это должно быть неприкосновенно» (руководители музеев).*
- Представители региональной власти обозначили важность фокуса внимания стратегии на краеведческих музеях, поскольку они являются значимым источником информации о регионе.
- *«Должны быть обязательно краеведческие региональные музеи, в которых сохраняется историческая память как о регионе, так и о стране» (региональная власть).*
- Была обозначена важность сохранения существующей системы аттестации реставраторов.
- *«Система аттестации правильная, менять ее нельзя. У меня главный хранитель об этом может много рассказать. Я так понимаю, что наши реставраторы учатся, проходят практику, повышение квалификации. Недавно нашему реставратору повысили зарплату. Мы в него вкладываемся, потому что это наш человек с золотыми руками, который должен постоянно обучаться» (руководители музеев).*

3.3. Содержательное наполнение

«Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

3.3.1. Приоритетная задача музеев

В определении приоритетной задачи музея (сохранение или демонстрация экспонатов), эксперты не высказывают единого мнения.

Аргументы в пользу приоритетности функции сохранения высказываются представителями практически всех категорий экспертов, несколько чаще – музейными работниками и независимыми экспертами. Согласно этой позиции, функция сохранения в наибольшей степени отвечает основополагающим задачам музея как культурной институции.

- *«Только понимание того, что музейные артефакты сохраняются для будущих поколений, дает человеку уверенность в будущем. Демонстрация артефактов решает сиюминутные задачи, но главное – в самом экспонировании артефактов как свидетельстве их бережного хранения, хранении прошлого» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Хранение предметов – эта функция вообще не должна обсуждаться. Она может быть приоритетной или неприоритетной, она есть. Как тот же Гохран – он хранит драгоценности нашей страны. Не надо думать, делать ее главной или неглавной» (региональная власть).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

Отмечалось, что в некоторых музеях приоритетность функции хранения обусловлена спецификой самого музея – например, были обозначены особенности краеведческих и археологических музеев.

- *«Краеведческий музей создается для того, чтобы сохранить память о жизни конкретного села, города, или музей, который делается на месте какого-то очень страшного и печального события, или, наоборот, очень радостного, связанного с войной или с достижением мира. Потому что люди понимают, что нужно сохранять память об этих событиях, которые являются глобальными в истории человечества» (руководители музеев).*
- *«Например, археологический материал. У них не выставочная история. Вы не можете выложить все клады, горшки и прочее. Они связаны с огромным местом сохранения. Они объективно не могут быть выставлены никогда, потому что их огромное количество. Тем более, что для зрителя, который приходит в музей, этот материал абсолютно не информативен» (региональная власть).*

Согласно альтернативной позиции (приоритетность демонстрации, а не хранения), увеличение количества демонстрируемого материала соответствует общему тренду на повышение открытости музеев и созданию благоприятной среды для посетителя, а также отвечает современным реалиям, в которых посетители имеют значительную свободу передвижения.

- *«Музей – это не архив, не склад, не кладбище, не некрополь, а живой организм» (руководители музеев).*
- *«Мои педагоги старшие гордились тем, что они воочию видели Рафаэля и других известных итальянских мастеров из Дрезденской галереи той самой легендарной выставки 1954-56 годов. Они нам говорили: «Ребята, вам это не светит». Мы изучали итальянскую, мировую живопись только по черно-белым рисункам. Цветные невозможно было достать, их давали только в библиотеке. Никто тогда не мог предположить, что наступит время, когда можно сесть в самолет и через 4 часа спокойно долететь. Потом ходить по галерее Боргезе, все там смотреть самому» (региональная власть).*

Отмечалось также, что демонстрация экспонатов способствует развитию самого музея и раскрытию потенциала музейных работников.

- *«Музейные работники обладают огромным потенциалом, чтобы презентовать предметы и объекты наследия культуры, коллекции. Нет информации для разных групп – как для профессионального сообщества искусствоведов, так и для широкой публики. Необходимо распространять, популяризировать, презентовать – это очень важная работа» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Значимым минусом идеи увеличения музеями доли демонстрируемых экспонатов и более частого обновления экспозиций, по мнению экспертов, является необходимость дополнительных финансовых затрат, причем существенных.

- *«Сказать, что надо обновлять и больше показывать... но это тоже сопряжено с финансовой стороной. Должны быть деньги на новые экспозиции, на реставрацию» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Многие эксперты не отдают приоритет ни одной из этих функций (сохранение или демонстрация), отмечая важность их гармоничной связи и взаимодополнения.

- *«Если расставить приоритеты, то будет перекос. Это те функции, без которых музей существовать не может» (руководители музеев).*
- *«Нельзя выбирать, музей должен осуществлять и то, и другое» (отраслевые СМИ).*



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

- *«В триаде сохранение–изучение–просвещение нет неважного. Музей – это сохранение, изучение, просвещение. Убираете одну из составляющих, и тогда имеете дело с чем-то другим» (руководители музеев).*

Задача повышения открытости музеев, по мнению сторонников этой позиции, должна решаться посредством создания в музеях обменных фондов.

- *«Должны быть обязательно фонды, которые хранятся в музеях, или обменные для выставок, которые постоянно меняются. Их должно быть все-таки 50 на 50. Здесь должен быть достигнут некий компромисс» (региональная власть).*

3.3.2. Неделимость коллекций: сильные и слабые стороны

Как отмечали эксперты, вопрос о целостности коллекции является одним из наиболее сложных вопросов стратегии и требует продуманного и взвешенного подхода. Однозначное отношение к данному вопросу в экспертной среде в настоящий момент отсутствует.

Основными аргументами в пользу целостности коллекции являются многочисленные риски, связанные с ее разделением. Наиболее существенными факторами риска в данном случае являются отсутствие четкого описания многих коллекций, процесс транспортировки, особенно если он связан со сложной логистикой, а также отсутствие законодательного регулирования ряда вопросов, связанных с перемещением коллекций.

- *«У нас недостаточно проанализированы и описаны коллекции, предметы» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Если я, например, захочу объединиться с музеем в Нижнем Новгороде на какое-то время и создать единую историю, то это будет важно и здорово, будет результатом нашей инициативной работы. А не так, что ко мне придут и скажут: давайте отправим вашу коллекцию во Владивосток. Я вижу за этим возможность спекуляций, которые точно не оздоровят наше сообщество» (научные руководители музеев).*
- *«В истории нашего советского и постсоветского периодов были разные прецеденты распределений и перераспределений разных коллекций. Мне кажется, что этот вопрос должен в общих принципах быть урегулирован на уровне законодательства. Должен существовать порядок, как это должно быть сделано. Обязательно это должно быть сделано с участием общественных органов управления. Решение должно быть государственно-общественным. Это или общественный совет при Президенте РФ, либо профессиональные советы музейных ассоциаций» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Отмечалось отсутствие общемировой практики разделения коллекций, которая позволила бы предотвратить возможные ошибки.

- *«Таких прецедентов нет в мире: перемещение предметов коллекций – это чревато, как аннексия территории» (отраслевые СМИ).*

Значимым аргументом в пользу неделимости коллекций эксперты называли также существование коллекций, которые представляют значительно большую ценность, чем составляющие их предметы в отдельности.

- *«Вряде музеев главная ценность – это само собрание, сама коллекция. По отдельности предметы могут не быть такими ценными. Пример – музей в городе Ирбите на Урале. Он был основан в середине 1970-х годов. Человек, который его создавал (сейчас директор музея), ездил по разным крупным музеям и брал там из третьих-четвертых фондов вещи. Так он случайно получил Ван Дейка и Рубенса из Эрмитажа. В Ирбите лучшая коллекция печатной графики» (руководители музеев).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

- *«Цель музея – не просто собирать всякое старое барахло, а рассказывать какую-то историю. Музей создается для того, чтобы эту историю сохранить и рассказать. Если ты из нее вынимаешь какие-то куски, то появляются лакуны. Целостность коллекции – краеугольный камень музейного дела. Если мы начнем растаскивать их, то должны понимать, что превратим музеи в картинные галереи» (руководители музеев).*

В качестве примера подобной коллекции был назван Центральный музей древнерусской культуры и искусства имени Андрея Рублева.

- *«То, что сейчас происходит с музеем Андрея Рублева – совершенно чудовищно. Я не думаю, что там будет хороший исход. Эта коллекция такова, что я мало ее представляю вне этих стен» (руководители музеев).*

Основным аргументом в пользу разделения коллекции, который высказывался представителями власти, является экономическая целесообразность подобного решения для регионов, возможность «регионального прорыва» за счет создания туристического «центра притяжения», в котором экспонируется содержимое запасников крупных музеев.

- *«Если рассматривать по-государственному, то, например, есть Москва и Санкт-Петербург. Московские и петербургские музеи обладают коллекциями высочайшего уровня. Мы же не можем их все показать, в лучшем случае – 20-30%. Если бы, например, в Твери мы сделали музейный центр, с которым поделились петербургские и московские музеи серьезного уровня... Сделать там музей импрессионистов, к примеру. Поставить туда «Завтрак на траве» Моне, не изымая, а просто на временное хранение. Вы Тверской регион поднимете. Сегодня ходит «сапан», полтора-два часа – и ты уже на месте. Там гостиницы, кафе и так далее. Сразу повысится привлекательность» (региональная власть).*

Возможными способами решения вопроса о неделимости коллекции были названы следующие.

- Реализация адресного подхода к каждой конкретной коллекции.
- *«Все зависит от коллекции. Если места мало, а коллекция гигантская, тогда надо ее менять, ротировать. Остальное хранить в надлежащих условиях. Многие музеи выкладывают онлайн все коллекции, потому что нет возможности все выставить» (отраслевые СМИ).*
- *«Это очень шаткий критерий, очень сложный и очень персональный. Его невозможно записывать в «Стратегию...», потому что он каждый раз должен решаться конкретными прецедентами. Это было бы самое плохое, если бы мы придумали единый критерий и записали его в «Стратегию...». Сказали бы: всем музеям оптимизироваться, коллекциями обмениваться» (научные руководители музеев).*
- Неделимость коллекции при возможности сдачи ее в аренду в полном объеме; в особых случаях – возможно, продажа одного или нескольких экспонатов.
- *«Коллекция неделима, но никто не мешает ее сдавать в аренду в какую-нибудь классную коммерческую галерею, где созданы все условия для экспонирования. На этом музей может даже заработать, если показывается какая-то коллекция в частном пространстве. Ничего дурного я в этом не вижу» (руководители музеев).*
- *«Я не вижу ничего плохого в том, чтобы попечительские советы на каком-то этапе принимали решение: если нужно спасти музей, то можно продать одну работу на аукционе за большие деньги, чтобы помочь музею. Государство с этим не справляется. Недавно был такой случай в Израиле 2-3 года назад, когда продали картину Серова на аукционе «Кристис», чтобы спасти музей. Есть экстремальные случаи, которые можно решать общественным обсуждением, как угодно. Есть*



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

экстремальные моменты, когда с одной-двумя-тремя работами можно расстаться, можно обмениваться. Нужно делать обменные проекты. Чем больше госмузеи будут открывать свои хранилища и с большей лояльностью относиться к временным выдачам, тем лучше» (руководители музеев).

3.3.3. Показатели эффективности

Критерий посещаемости для оценки эффективности работы музея при его использовании в существующем виде воспринимается многими экспертами как несколько примитивный.

- *«Это как оценивать работу театра по количеству рулонов туалетной бумаги» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Как неоднократно отмечали эксперты, существуют пределы посещаемости, определяемые свойствами самого музея – в связи с чем посещаемость не может быть основным критерием оценки его эффективности.

- *«Есть музеи, где мировая музейная практика уже начинает регулировать посещения. Например, Лувр. Там порой невозможно пробраться к экспозиции, потому что она за толпой, ее невозможно увидеть» (региональная власть).*
- *«Если нет возможности обеспечить охрану витрины, с соблюдением определенного внутреннего температурно-влажностного режима (при размере 6 на 8 это невозможно сделать, для того же Веронезе), то вариант – ограничить посещаемость. Мы придем к этому неизбежно» (руководители музеев).*

Помимо этого, критерий посещаемости не позволяет учитывать тип музея и особенности условий его работы.

- *«Как каждый год маленький музей может наращивать аудиторию, если у него есть правила хранения, которые не позволяют допускать в зал одновременно больше 15 человек? Минкульт, условно, требует от него суперпосещаемости. Как это сделать? Количество билетов накручивать или как?» (руководители музеев).*
- *«Музеи – как отпечатки пальцев. Они друг на друга не похожи. Вроде бы отпечатки пальцев одной руки, а узор разный. У всех разная ситуация: у кого-то кадровое наполнение определенное, у кого-то коллекция богаче или более скромная. Кто-то находится в городе с населением в 20 тысяч человек, а кто-то – в 5 миллионов человек. Очень многие факторы влияют на посещаемость музеев» (руководители музеев).*
- *«Эрмитаж, Оружейная палата – это музеи национального уровня, которые всегда будут посещаемы. Если в Оружейной палате не будет ничего, а только шапка Мономаха, то люди будут просто идти, чтобы посмотреть на эту шапку Мономаха, и платить за это деньги. Ставить такие же задачи, например, тому же музею Паустовского в Тарусском районе Калужской области – нельзя» (региональная власть).*

Увеличение посещаемости, по мнению экспертов, в некоторых случаях может препятствовать созданию комфортной среды для посетителей.

- *«Выставка Репина – там нет ущерба для экспонатов, но сомнительное удовольствие – ходить в толпе. Такого в мире нет» (отраслевые СМИ).*

Оценка эффективности музея по количеству проведенных выставок также воспринимается негативно, поскольку не позволяет учитывать тип музея и тематику выставок, но при этом позволяет предоставлять фальшивую отчетность (посредством «накручивания» билетов).

- *«Сейчас для Минкульта KPI музейный зависит от количества выставок, которые ты организуешь. Там перебор с количеством явный. Для музеев это просто адский ад,*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

да и выставка выставке рознь. Ты не можешь делать выставку без бюджета совсем, не можешь делать 20 выставок в месяц» (независимые эксперты, наука и архитектура).

Было предложено при использовании количественных показателей для оценки эффективности работы музея соблюдать следующие принципы.

- Применять дифференцированные критерии, такие как:
 - вторичные посещения («Человек один раз пришел, ему здесь нравится, он еще раз пришел»);
 - количество научных работ, выпущенных научными сотрудниками музея;
 - количество резюме, которые получает музей («Люди хотят идти к ним работать – это тоже показатель»);
 - количество накопленных произведений;
 - количество отреставрированных произведений;
 - количество и качество выставок («По значимости этих выставок в российском и в мировом культурном контексте»);
 - количество образовательных программ.
- Установить отдельные критерии для «локомотивных, градообразующих» музеев и остальных музеев.

Было предложено дополнить количественные критерии оценки эффективности музейной деятельности следующими качественными критериями.

- Способность музея быть «центром притяжения» в регионе своего присутствия.
 - *«Есть музеи, которые должны являться локомотивами. Для чего? Есть ведь тоже разные позиции: рассматривать музей как локомотив, как драйвер, в том числе экономический, для региона. Это – важнейший вопрос. Так, я уверен в том, что Шолоховский музей-заповедник – один из драйверов развития Ростовской области для огромного количества людей. Или то же самое Куликово поле. Это действительно драйвер развития региона. Надо на это обращать внимание» (региональная власть).*
 - *«Важна политическая роль музея: в какой степени музей как институция влияет на политический и экономический процесс. Зачем люди едут в Москву? Посмотреть Кремль, Третьяковку, Пушкинский музей. Пиком экономического влияния Пушкинского музея была выставка Караваджо, на которую съехалась вся Европа. Не знаю, что сделала Антонова, но она добилась, чтобы из церкви Санта-Мария-Дель-Фьоре привезли «Обращение Саввы». Ради того, чтобы эту вещь увидеть в музее, а не в церкви, где она висит постоянно, приехала вся Европа. Все специалисты приехали. В церкви она висит в капелле, на большой высоте, не рассмотреть» (руководители музеев).*
- Показатели, выявляемые на основе проведения мониторинга социальных сетей (сбор отзывов, анализ фото- и видеоматериалов).
 - *«След в социальных сетях, количество фотографий, которые там выкладываются – это по-разному можно отслеживать. Можно собирать отзывы и их смотреть, но это довольно сложно аналитически» (научные руководители музеев).*

3.3.4. Доходность музеев

Большинство экспертов высказывают уверенность в необходимости государственной поддержки музеев, отмечая их стратегическую функцию для развития государства.

- *«Стратегия культурной политики», которая была принята и подписана Президентом – здесь однозначно сказано, что вопросы культуры – это вопросы не досуга и не развития, а вопрос безопасности страны. Роль музеев – вопрос безопасности страны. Поэтому роль государства здесь очень высока. Потому что государство создает*



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

условия для нормального существования музеев. Прежде всего, это выражается в обязательном финансировании деятельности музеев и в создании нормальных юридических, экономических основ для их существования» (руководители музеев).

- *«Цивилизованной нормальной страны без музеев нет. В нищих странах музеев нет. В нищих регионах тоже. Музей – одна из форм сохранения национального культурного наследия» (руководители музеев).*

При этом отмечается важность формирования дополнительных источников дохода.

- *«Все обвиняют Минкульт, что он заставляет музеи зарабатывать. Но не учитывают, что эта необходимость зарабатывать заставляет этих прекрасных людей, которые всю жизнь сидят и изучают живопись, идти и шевелиться. Конкуренция за вознаграждение вынуждает выходить их из своих маленьких и тесных хранилищ в большой и широкий мир, делает их работу более осмысленной. Музей, зарабатывающий деньги, – это неплохо. Потому что заставляет музеи вылезать из зоны комфорта и работать за посетителей, за внимание публики» (руководители музеев).*

По мнению экспертов, имеющих отношение к музейной сфере, для крупных музеев одним из эффективных механизмов финансирования является попечительский совет.

- *«Попечительские советы при музеях – тоже отдельный пункт стратегии. Крупные музеи их имеют. Что касается региональных музеев, надо к ним подтягивать бизнесменов, работающих в регионах, как-то мотивировать их» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Попечительский совет – это средство выживания» (руководители музеев).*

В ходе проведения исследования неоднократно отмечалась важность разработки механизмов привлечения спонсорских средств, поскольку на данный момент констатируется только отсутствие налаженной системы работы музеев со спонсорами, их незаинтересованность во вложении средств в музейную деятельность.

- *«Бизнесмены у нас вообще не идут в музей как спонсоры. Они могут говорить о том, что государство не устроило им этого режима в плане льготного налогового климата. Это действительно так. Но настоящий благотворитель – это тоже пока очень редкое явление. Все головные офисы больших компаний находятся в Москве. Местный бизнес ничего не решает по спонсорским делам. До московских не достучишься» (руководители музеев).*

В частности, отмечалась необходимость поддержки меценатов и спонсоров, которые вносят вклад в развитие российской культуры.

3.3.5. Информационная политика

Информационная политика по продвижению музейной деятельности, проводимая в настоящее время, оценивается экспертами как малоэффективная. Отмечается как недостаточная эффективность традиционных каналов информирования, так и отсутствие целенаправленного продвижения музейных брендов.

- *«Популярности музеев мог бы помочь телеканал «Культура», если бы он был адекватнее. Но там нет денег. Там поэтому нет особых идей. Очень часто я вижу, что они новости культурные отбирают не из того, что ищут, а из того, что им самим пришлют. Делается неинтересно. Его можно было бы использовать лучше, эффективнее» (отраслевые СМИ).*
- *«Всякий раздаточный материал, буклеты – это уже не работает» (руководители музеев).*



Приложение 1. Аналитический отчет по итогам опроса экспертов...

- *«В музее должна быть четкая риторика привлекательности – продвижение собственного музейного бренда» (региональная власть).*

Наиболее востребованным каналом продвижения экспертам представляются социальные сети.

- *«Самое лучшее, что существует, – сарафанное радио. Раньше просто соседка сказала, и все побежали. Сейчас это все ушло в соцсети. Поэтому соцсети сейчас во многом заменяют и телевизор, и радио» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Однако при этом была отмечена необходимость проведения мониторинга и разработки специальной программы позиционирования музейной деятельности в социальных сетях.

- *«Вопрос о музейном маркетинге в сети требует отдельного изучения. Нельзя сказать, что всем музеям нужно завести аккаунт в «Твиттере» и каждый день там публиковать картинки из музея, туда писать. Я смотрю на работу коллег в том же Facebook. Все равно это вещи какие-то довольно кластерные, когда создаются профессиональные сообщества, и все пишут там примерно для своих. Больших сетевых музейных сообществ нет» (научные руководители музеев).*

3.4. Авторство и соавторство в разработке стратегии

К разработке и обсуждению «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» было предложено привлечь следующие категории экспертов:

- Сотрудников музейной сферы – руководителей крупных музеев, а также других типов музеев (в том числе частных), представителей разных видов музейных специальностей, представителей музеев из разных регионов, музейных архитекторов.
- *«Действующие профессионалы из ведущих институций: Пушкинского музея, Третьяковской галереи, Эрмитажа. Не в последнюю, а скорее в первую очередь – руководители частных музеев Москвы. У них опыт более прогрессивный даже во многих вещах» (руководители музеев).*
- *«Важно, чтобы присутствовали музейщики по разным направлениям (литературные, художественные) – важно, чтобы не потерять особенности разных музеев. Надо учитывать и региональный аспект. Одно дело – центральная часть РФ. Другое дело – Северный Кавказ, другой менталитет. Низовой уровень – маленькие краеведческие музеи. Привлечь одного специалиста из частного музея (не шарашкиной конторы, а их хорошего музея, где люди понимающие)» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- Представителей смежных направлений – работников системы образования, юристов, политологов.
- *«Хорошо, если были бы там представители образования (университеты, школы). Москва уже четвертый год успешно реализует День музеев для школьников, и это входит в образовательную программу» (независимые эксперты, наука и архитектура).*
- *«Политологов я бы привлек. Уровень – эксперты в СМИ, по кризису. Должно быть изменение культурной политики целиком» (руководители музеев).*
- *«Там юридический аспект есть, где в законодательстве мы должны проанализировать, где мы спотыкаемся. 44-ФЗ, например. Юристам надо давать задачу, что мы формируем Стратегию, которая как небольшой маховик, шестеренка запускает взаимодействие с другими шестеренками» (руководители музеев).*



3. Отношение к «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»

- Руководителей благотворительных фондов.
- *«Важно пригласить к участию представителей различных фондов: того же фонда Потанина, фонда Геннадия и Елены Тимченко, фонда Прохорова. Ими было поддержано много проектов музейных. Фонд Потанина поддерживает проект «Музеи в меняющемся мире». У фонда Тимченко – фокус на малые территории, сельские территории. Поэтому присутствие представителей фондов тоже очень важно. Они с определенного фокуса видят» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

– Специалистов в сфере цифровых технологий.

- *«Очень важно сегодня сотрудничать со специалистами по цифровым технологиям, с тем чтобы они действительно задали сегодня этот формат будущего – виртуальное развитие музеев. Крупнейшие компании – «Яндекс», например, которые делают много приложений, активно работают в этом направлении и видят перспективу лучше других» (независимые эксперты, наука и архитектура).*

Высказывалась также идея привлекать к обсуждению стратегии в качестве экспертов реальных и потенциальных посетителей музеев.

- *«Не только музейщики или ученые – вплоть до жителей, которые посещают музей. Может, важно знать мнение тех, кто не посещает музеи: почему они не посещают или посещают» (региональная власть).*



Приложение 2

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
по итогам Интернет-опроса экспертов –
сотрудников российских музеев
«О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ
МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сентябрь 2019



Оглавление

Основные выводы	118
Введение	123
Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга	128
1.1. Способы проведения досуга, конкурирующие с музеем	128
1.2. Услуги музея как факторы повышения конкурентоспособности	130
Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»	133
2.1. Особенности законодательства РФ	133
2.2. Особенности работы в музеях	139
2.3. Взаимодействие с органами власти	148
Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга	153
3.1. Применение инновационных технологий	153
3.2. Открытость музея посетителю	163
Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года	165
4.1. Функции музея-2030 как институции и акценты в развитии	165
4.2. Представление экспозиции и временных выставок в музее-2030	167
4.3. Система учета и хранения фондов музея-2030	169
4.4. Развитие системы транспортировки музея-2030	174
4.5. Развитие системы реставрации музея-2030	176
4.6. Открытость музея-2030	177
Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030	178
5.1. Коммуникации с посетителями залов в музее-2030	178
5.2. Коммуникации с посетителями сайта музея-2030	186
5.3. Внутриотраслевое взаимодействие	187
5.4. Приоритетные каналы информирования о музее-2030	197
<i>Приложение 1. Список музеев, которые приняли участие в опросе</i> <i>(по желанию указали название музея)</i>	199
<i>Приложение 2. Проекты и идеи, которыми гордятся сотрудники музеев</i> <i>(выборочно)</i>	202



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. В представлениях сотрудников российских государственных музеев основные конкуренты музеев – открытые общественные пространства, воспринимаемые как досуговые (торгово-развлекательные центры указали 62%), цифровое пространство (Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения – 50% опрошенных) и другие музеи (37%). Перспективные направления повышения конкурентоспособности «музея настоящего» – организация динамичных событий (сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.) – 62%), внедрение игровых форм подачи музейного материала, квестов – 50%, образовательных программ (47%) и обеспечение базовой бытовой инфраструктуры (наличие хорошего кафе, бара, ресторана в музее – 47% ответов).

2. Основными барьерами развития современного музея являются:

- Недружелюбное законодательство РФ (указывают 50%). Главные жалобы звучат в отношении № 44-ФЗ, № 327-ФЗ, а также частично № 223-ФЗ, № 54-ФЗ (отсутствие полного перечня подзаконных актов), № 73-ФЗ, № 193-ФЗ, Приказ Минкультуры России от 01.12.2017 № 2012, Положение о Государственном каталоге. В этом же кругу фигурирует устаревание или отсутствие инструкций и регламентов деятельности (фондовая работа, бухгалтерский учет, музеефикация цифровых ресурсов), отсутствие законов и в этой связи сложность и противоречивость норм регулирования работы (музеев-заповедников, музеев-усадеб, благотворительной деятельности);
- Форсированная работа над Государственным каталогом, в результате которой сворачиваются основные научные программы работы музеев;
- Острые потребности в специалистах, как вспомогательных видов деятельности (рекламы, маркетинга, PR, SMM – указали потребность 50% опрошенных-, IT-технологий – 44%), так и основных видов деятельности (на нехватку специалистов по выставочной и экспозиционной деятельности сослались 42%, научных сотрудников – 34%, хранителей – 31%);
- Сложные условия работы сотрудников, в особенности, для удержания молодых кадров: выполнение непрофильных функций по поиску дополнительных доходов музея (указали 67%) и обслуживанию закупочного процесса (отметили 49%), недостаток управленческих компетенций новых назначенных руководителей (указали 67%); нехватка профессионально подготовленных кадров и высокая важность личных качеств сотрудников (креативность, коммуникабельность, самообучаемость) как необходимого критерия эффективной работы в музейной сфере. Выполнение задач по непрофильным нагрузкам зачастую является предметом гордости музейных сотрудников (отдельные примеры приведены в Приложении 2).
- В ряде случаев незаинтересованность региональной власти в развитии музеев (суммарно 24% ответов «усложняет работу» и «не помогает»), ограничение в финансировании, произвол в виде дополнительных нагрузок на музеи для решения задач управления территорией (прием делегаций, подготовка отчетов немuseumного профиля).



3. Основными **ресурсами** развития музеев являются:

- **«Отчасти полезные» законы и положения (указывают 28%)**: N 73-ФЗ; Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808, N 54-ФЗ, № 223-ФЗ, Градостроительный кодекс, некоторые поправки в ФЗ № 44, то есть те аспекты российского законодательства, которые **при грамотном использовании** дают определенную **финансовую свободу музеям** и **дополнительные организационные возможности**: выбирать направления развития музея, определять маркетинговую политику, развиваться в рамках национальных проектов, реализовывать совместные проекты на базе музея, использовать внебюджетные средства, достигать дисциплины в области хранения фондов, защищать коллекции музеев от присвоения, использовать для развития статус автономного учреждения и пр.
- **Административно-финансовое** участие органов власти в работе музеев (при условии выстроенных взаимоотношений) – указали 53%. Под этим подразумевается целевое **финансирование** проектов, **решения бытовых и технических вопросов**, содействие в реализации **партнерских программ** (школьные экскурсии, инклюзивные проекты), **оргпомощь** при проведении мероприятий (безопасность, навигация), **персональное участие** представителей исполнительной власти в проектах музея и оказание **информационной поддержки**.

4. **Драйверы** развития музея связаны с **включенностью музея в общие тренды цифровой эпохи**¹. Степень распространения инновационных технологий (ИТ) различается в разных сферах применения в работе музея:

- **Широко** ИТ представлены в организации **выставочной и экспозиционной деятельности** (указали 59%). Главную основу составляет достаточно высокая техническая оснащенность музеев **мультимедийным оборудованием** (проекторы, медиакIOSки, информационные терминалы, тачскрины, плазменные панели, электронные аудиогиды на платформе IZI.travel, проекторы создания дополненной реальности – 3D, 5D, работа на платформе ARTEFACT и пр.). Оборудование работает на специальном **программном обеспечении** (QR-коды, электронный этикетаж, мобильные приложения) и имеет адаптированный к нему **интерактивный контент**. В федеральных музеях данные технологии используются **более активно** и разнообразно, чем в региональных и муниципальных, что позволяет уже на данном этапе создавать **комплексные музейные проекты** с участием нового оборудования.
- На **среднем уровне** ИТ используются в музеях для организации **работы с посетителями залов и сайтов** (на распространенность указали 37% и 34%). Примечательно, что музейные сотрудники не видят разницы между оснащением экспозиции и непосредственной работой с посетителями, упоминая одни и те же технологии (мультимедийное оборудование, VR и т.д.). Настоящие техники работы с посетителями по вовлечению в музейную активность (квесты, викторины и пр. с использованием оборудования) практикуются пока не так широко. Инновационными воспринимаются активности, кажущиеся нетипичными для музея (встречи, концерты, фестивали).
- В **работе с сайтами на основе ИТ** практикуются виртуальные экспозиции, 3D-туры, электронные каталоги и сервисы, улучшения дизайна и юзабилити, приспособление для людей с ограниченными возможностями. В федеральных музеях данные

² А.А. Лисенкова. ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВОЙ ЭПОХИ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ. – Российский гуманитарный журнал. Том 7. №3. – <https://cyberleninka.ru/article/v/vyzovy-i-vozmozhnosti-tsifrovoy-epohi-sotsiokulturnyy-aspekt>.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

технологии также используются более активно и разнообразно, чем в региональных и муниципальных. Однако стоит отметить, что о работе музейных сайтов на иностранных языках ответили только 51% опрошенных (английский), другие языки упоминаются в 7% ответов и менее.

- На **низком** уровне ИТ представлены в организации **хранения** (18%) и реализации **партнерских программ** (12%). Среди систем хранения наиболее часто фигурирует система КАМИС, типовые проекты АИС, АКРОДИС, ИСС, о которых говорят сотрудники, в основном, федеральных музеев. Ответы представителей музеев о партнерских программах единичны (например, о создании общемузейной цифровой платформы).

5. **Драйвером** развития музеев в контексте цифровой эпохи также является установка на **открытость, прозрачность информации**, которая в «музее настоящего» реализуется на довольно **низком уровне**. Так, об отсутствии возможности проводить экскурсии в реставрационные мастерские музеев ответили 2/3 респондентов (71%), в «открытое хранение» – половина респондентов (48%).

6. О работе **музейных сайтов** на иностранных языках ответили только 51% опрошенных (английский), другие языки упоминаются в 7% ответов и менее.

7. **Образ «музея будущего»** в представлениях сотрудников музеев **противоречив**, что является значимой проблемой. **Первая коллизия – хранение фондов**.

- Большинство опрошенных провозглашают **приоритетной для музея-2030 функцию демонстрации фондов (53%)**. Идею хранения на словах разделяют лишь 26%.
- Одновременно большинство считают, что **государство должно выделять деньги музеям для пополнения музейных фондов (74%)**, которые нужно сохранять. При этом тезис о функционировании системы государственной закупки и распределения музейных фондов крайне непопулярен среди музейного сообщества (поддержали лишь 15% сотрудников музеев).
- **Большинство** сотрудников музеев (суммарно 55%) в целом **одобряют создание универсальных музейных хранилищ-депозитариев**. Однако **готовность пользоваться ими выразили лишь 40%**.
- О неготовности поместить свои фонды в универсальные хранилища свидетельствуют и косвенные факторы. Примерно половина опрошенных убеждены, что в «музее будущего» должны появиться более **современные системы безопасности хранения внутри музея (51%)** и **новое автоматизированное оборудование для хранения фондов (53%)**.
- Наибольшие ожидания в **наращивании инновационных технологий** к 2030 году респонденты выражают именно в **сфере хранения фондов (+ 40% ответов в описании «музея будущего», по сравнению с «музеем настоящего»)**, изложив многочисленные пожелания относительно **оборудования фондохранилищ**. Оперирование частностями говорит о глубокой осведомленности в теме: упомянуты технологии размещения, навигации, перемещения и реставрации фондов (здания и драйверные шкафы, реставрационные лаборатории), обеспечения сохранности предметов (климат-контроль, системы обеспыливания, защитная маркировка), оборудования для оперативной оцифровки (сканеры со встроенной функцией 3d-описания предмета).



Основные выводы

- Это говорит, что **музейное сообщество не готово ограничиться предоставлением «интеллектуальных услуг»** (подбор коллекций, составление проектов и пр.) **без возможности непосредственного распоряжения своими коллекциями.**

8. **Другая коллизия** связана с глубинными социальными установками избирательности к посетителям.

- Основными **стимулами** к посещению музея сотрудники в массе своей считают **позитивно эмоциональные настроения граждан**: «получить эстетическое наслаждение от общения с подлинниками» (66% ответивших) и «приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей» (66%). И с одной стороны, ключевые послания музейных сотрудников к посетителям «музея-2030» представляют собой **презентацию музея (19%)** и **создание смысловой интриги (18%)**. С другой стороны, выражают не вполне дружелюбный **императив, различные наставления (19%**, пример: *«Каждый уважающий себя россиянин должен побывать в этом месте»*), попытку **объяснить, что такое музей (7%**, пример: *«Музей – это не Диснейлэнд»*).

9. **Третье противоречие** связано с представлениями об **отраслевом взаимодействии**: с органами власти и музеями-партнерами.

- Более половины опрошенных (суммарно 53%) считают, региональная власть помогает «музею настоящего». Однако наиболее распространенные послания к власти от «музея будущего» – наставления, провозглашение ценностей, предложения (40%, пример: *«Думайте, советуйтесь с коллегами, прежде чем готовите приказы»*) и призывы *«помогать, а не мешать»* (32%). Единичные ответы содержат описание возможностей музея и попытку заинтересовать в партнерстве.
- Доминирующие послания к коллегам-руководителям музеев сосредоточены, с одной стороны, вокруг приглашения к знакомству, призыва к сотрудничеству, преодоления сепаратизма и конкуренции (44%). Но также распространены и наставления, провозглашения очевидных ценностей (28%, пример: *«Помните, музей должен быть культурным центром»*). Единичные ответы содержат характеристику музея и приглашения познакомиться.
- При данном подходе мало осуществимы высказанные вполне продуктивные идеи для реализации партнерских программ: единая сеть открытых информационных баз специалистов, аналитика портретов посетителя, профессиональная сеть онлайн консультирования, образовательный и информационный портал, социальная сеть для филантропов или спонсоров.

10. Противоречивой видится позиция сотрудников музеев по оценке информационных ресурсов продвижения «музея будущего».

- С одной стороны, через 10 лет сотрудники музеев для привлечения посетителей на сайт музея планируют использование всех доступных способов наполнения и продвижения, на которые не хватает ресурсов в настоящий момент (многоязычные версии сайта, 3d -туры и различные сервисы – квесты, форумы, версии для слабовидящих). С другой стороны, основную ставку на информирование о музее делают на активность сторонних организаций – туристических компаний, которые включают музей в свои программы (59% ответов). Управляемым инструментам, например, рекламе музея в соцсетях отводится 4-е место, сайту музея – 5-е, а рекламе музея в поисковиках – 8-е в рейтинге приоритетных источников информирования о музее. Впрочем, такое «заблуждение» вполне объясняется нехваткой в музеях профессиональных кадров по PR, рекламе и IT-продвижению.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

11. В ряде вопросов наблюдается **консолидация мнений музейного сообщества об образе «музея-2030»:**

- создание государственной транспортной компании для транспортировки коллекций (одобрили 2/3);
- реставрирование коллекции силами собственных аттестованных сотрудников музея (одобрили 2/3) либо при помощи создания государственной реставрационной компании (согласны 47%);
- польза экскурсий в «открытое хранение» (согласны 86%) и реставрационные мастерские (убеждены 70%);
- установка на рост распространения инновационных технологий во всех направлениях деятельности музея: оформление экспозиции, работа с посетителями залов и сайтов, хранения и партнерских программ;
- установка не только на наращивание мультимедийного оборудования и технологий VR и AR, но и создания на их основе **уникальных музейных проектов, внедрение «умных» экспозиций** (интерактивных, индивидуальных, которые могут считывать эмоции, подбирать контент).



Введение

Цель исследования – выявление мнений сотрудников ведущих российских музеев о возможностях развития музея, в том числе как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

Задачи исследования:

- Выявление представлений о роли и конкуренции музея в индустрии досуга.
- Оценка барьеров и ресурсов развития музея.
- Выявление мнений о существующих драйверах развития музеев.
- Выявление образа музея будущего, его функций в обществе в 2030 году и особенностей инфраструктуры для обеспечения работы.
- Выявление представлений о позиционировании музея-2030 как институции в системе общественных связей.
- Выявление наиболее эффективных каналов информирования о музеях.

Целевые аудитории опроса: анкета адресована руководителям и ведущим специалистам музеев, в чьи компетенции входит продвижение и развитие музея. Анкетирование не предполагает идентификации респондента или музея (название музея указывается по желанию).

Методология

Интернет-опрос проводился методом удаленного анонимного анкетирования на добровольной основе по полужформализованному инструментарию. С этой целью разработанная анкета запрограммирована в виде ссылки при помощи сервиса Simple Forms и распространена по электронной почте в подведомственные федеральные музеи Минкультуры России, а также в музеи, которые подавали заявки на гранты Фонда Потанина в последние годы или являются партнерами ведущих московских музеев. Таким образом, к исследованию привлечены музеи, имеющие ресурсы для развития либо изначально проактивные, ориентированные на развитие и межмузейное взаимодействие.

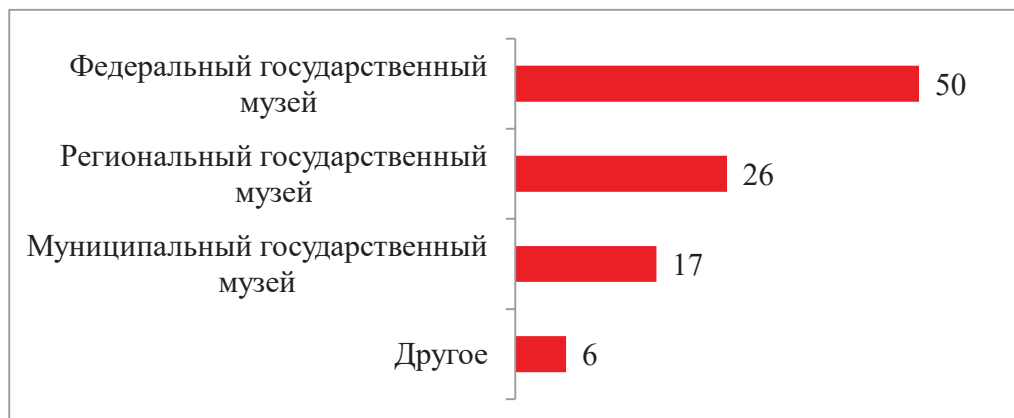
Анкетирование проведено с **25 июля по 15 августа 2019 года**. Всего опрошено **206** сотрудников музеев, из них **193** сотрудника подведомственных музеев различного уровня подчинения.

В опросе приняли участие представители не менее 80 музеев (названия музея в анкетах упомянуты респондентами, остальные не упомянуты), из которых **74** являются подведомственными музеями (см. Приложение 1).

Под буллитам курсивом приведены ответы респондентов.

Социально-демографические характеристики опрошенных

Диаграмма 1. КАКОВ СТАТУС ВАШЕГО МУЗЕЯ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, один ответ)



Среди всех, кто принял участие в опросе, 50% составили сотрудники федеральных государственных музеев (103 человека); примерно $\frac{1}{4}$ – сотрудники музеев регионального подчинения – 26% (54 человека), а также 17% работающие в муниципальных государственных музеях (36 человек).

Диаграмма 2. ПОЛ: % от всех опрошенных (закрытый вопрос, один ответ)
Подавляющее большинство участников опроса женщины (80%).

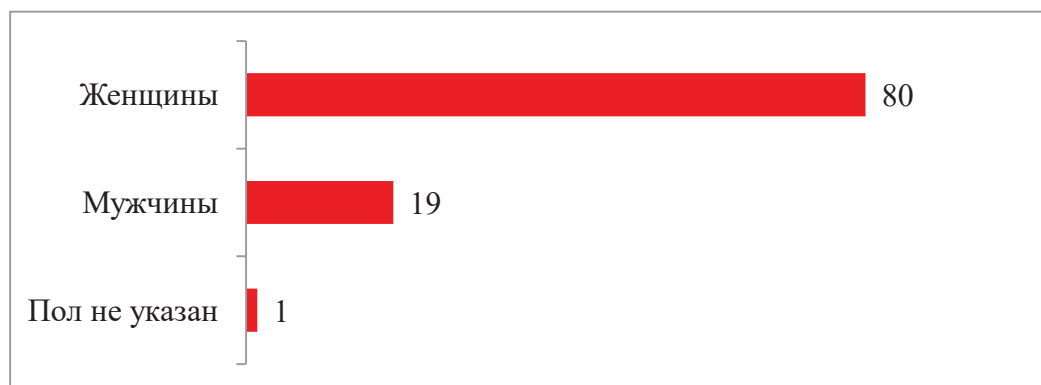
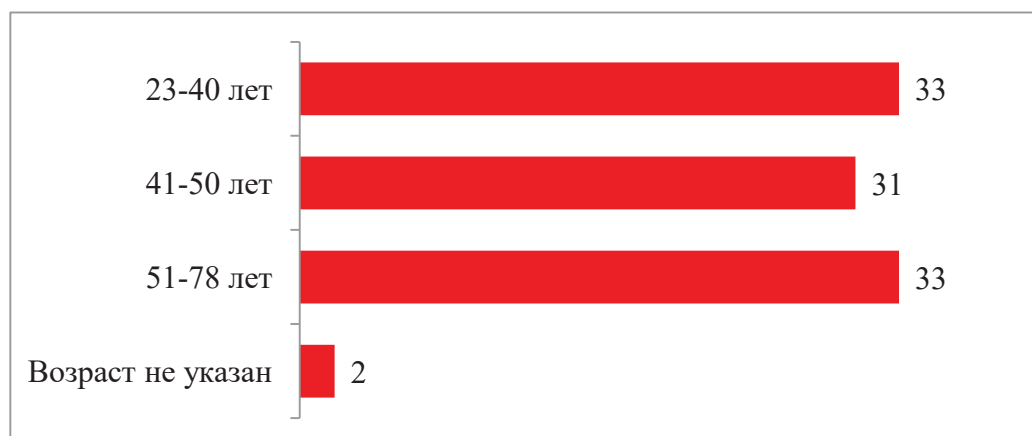


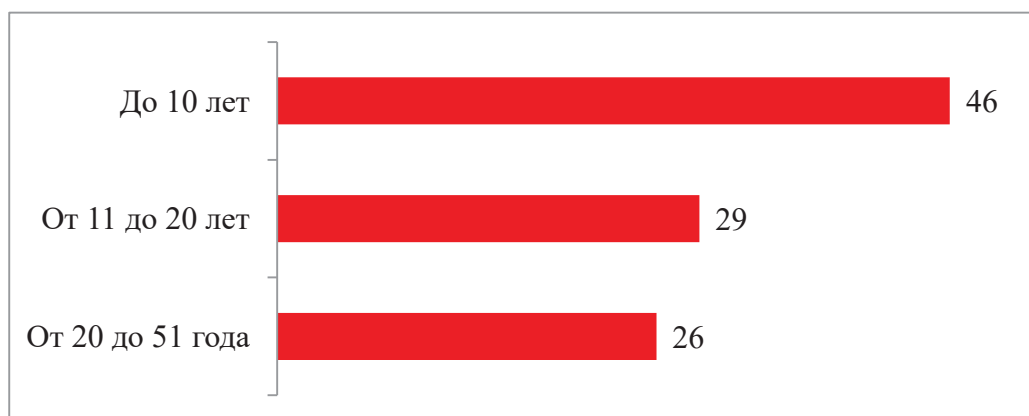
Диаграмма 3. ВОЗРАСТ: % от всех опрошенных (открытый вопрос, один ответ)



Введение

Наиболее многочисленной возрастной группой среди опрошенных оказались сотрудники музеев в возрасте 41-50 лет, которые составили 31% всех респондентов. По этой причине для возможностей некоторых видов анализа по возрастам остальные респонденты были объединены в группы с расширением возрастного интервала – 23-40 лет (охватывает интервал 17 лет), 51-78 лет (охватывает интервал 27 лет).

Диаграмма 4. СКОЛЬКО ЛЕТ ВЫ РАБОТАЕТЕ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ? % от всех опрошенных (открытый вопрос, один ответ)



Наиболее многочисленной группой среди опрошенных по стажу работы оказались респонденты, работающие в музейной сфере до 10 лет (46%).

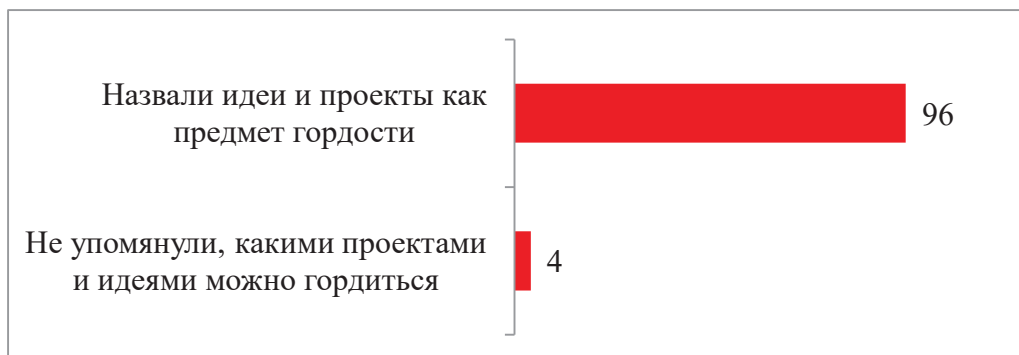
Диаграмма 5. КАКУЮ ДОЛЖНОСТЬ ВЫ ЗАНИМАЕТЕ? % от всех опрошенных (открытый вопрос, один ответ)



В опросе приняли участие 37% представителей руководящего состава музеев (директора и заместители по различным направлениям), лица, принимающие решение о направлениях развития музеев. Около 1/3 составили сотрудники музеев различных специальностей – хранители, научные сотрудники, реставраторы и пр. И чуть больше четверти – управленческие кадры среднего звена.

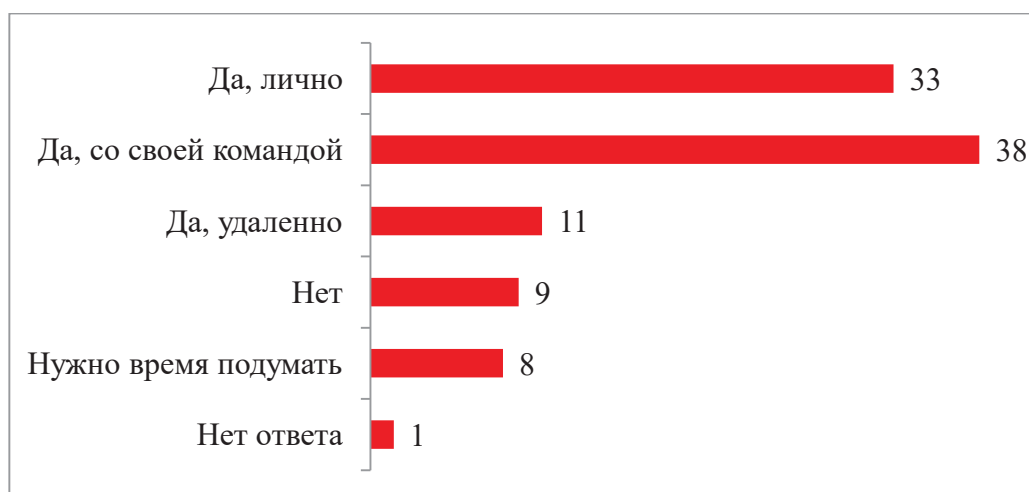
Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Диаграмма 6 КАКИМИ ИДЕЯМИ, ПРОЕКТАМИ, НОВОВВЕДЕНИЯМИ В ВАШЕЙ МУЗЕЙНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫ ГОРДИТЕСЬ? % от всех опрошенных (открытый вопрос, один ответ)



Практически все опрошенные (96%) смогли назвать идеи и проекты, которые представляют предмет гордости музея. Выборочно они представлены в *Приложении 2*.

Диаграмма 7. ВЫ ЛИЧНО ХОТЕЛИ БЫ ПРИЕХАТЬ НА КУЛЬТУРНЫЙ ФОРУМ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ В НОЯБРЕ 2019 ГОДА С ЦЕЛЬЮ УЧАСТВОВАТЬ В ПУБЛИЧНОЙ ДИСКУССИИ ПО ТЕМЕ «МУЗЕЙ БУДУЩЕГО – 2030»? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, один ответ)



Среди опрошенных представителей музейного сообщества подавляющее большинство проявили интерес к Культурному форуму в Санкт-Петербурге. Каждый третий участник опроса изъявил желание побывать на нем лично для участия в публичной дискуссии по тематике развития музеев. Еще примерно столько же респондентов готовы приехать вместе со своей командой. В совокупности около 70% участников опроса – потенциальные дискуссионные участники форума.

Диаграмма 8. ВАШ МУЗЕЙ ПОЛУЧИЛ ЭТУ АНКЕТУ...? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, один ответ)

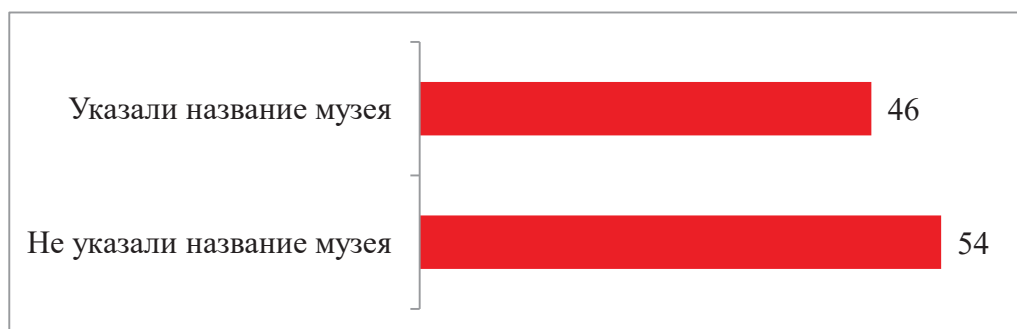


По условиям исследования, участие в электронной форме опроса (заполнение по ссылке) предполагалось добровольное и анонимное. По уровню отдачи два из трех каналов показали практически одинаковую эффективность. Распространение ссылки на опрос по системе подведомственных музеев Министерства культуры РФ привлекло к участию 44% из общего числа респондентов. Рассылка по базе участников грантов Фонда Потанина простимулировала 39% респондентов.

Канал партнерской рассылки показал, что она работает, но значительно с меньшей эффективностью (привлекла 7% участников опроса).

В категорию «другое» попали ответы «получил через соцсети» или от Лаборатории музейного проектирования – частный музейный проект, участники которого пожелали не только ответить на вопросы, но и по личной инициативе распространили ссылку через свой аккаунт, что еще раз подчеркивает важность тематики для музейного сообщества.

Диаграмма 9. УКАЖИТЕ НАЗВАНИЕ ВАШЕГО МУЗЕЯ (ПО ЖЕЛАНИЮ): % от всех опрошенных (открытый вопрос, один ответ)

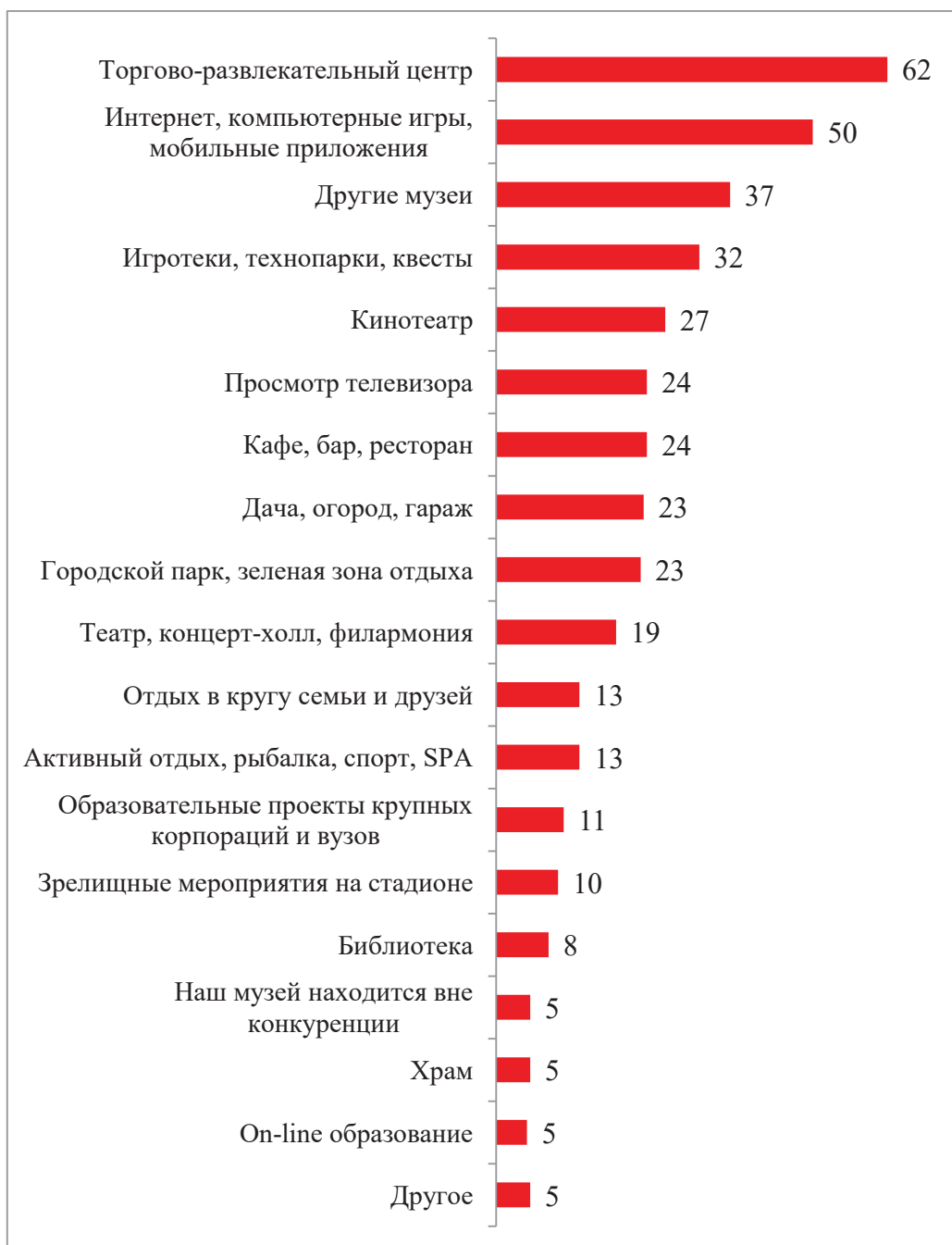


Среди опрошенных почти половина указали название своего музея (46%), чуть более половины пожелали сохранить инкогнито.

Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

1.1. Способы проведения досуга, конкурирующие с музеем

Диаграмма 9. КАК ВАМ КАЖЕТСЯ, С ЧЕМ СЕЙЧАС КОНКУРИРУЕТ МУЗЕЙ ЗА СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, до пяти ответов).



Как показали данные Интернет-опроса, более половины сотрудников музеев видят основных конкурентов музеев в **Торгово-развлекательных центрах (62%)**, то есть общественных пространствах, которые воспринимаются как досуговые.



Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

Второй главный конкурент музеев – это **цифровое пространство, то есть Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения** (указали 50% опрошенных).

Примечательно, однако, что довольно большая доля музейного сообщества ощущает конкуренцию **с другими музеями** (37%), очевидно, подразумевая, что одни и те же люди ходят в разные музеи, и их внимание приходится «делить» с коллегами.

Примерно 1/3 аудитории опроса считают, что интерес граждан привлекают набирающие все большую популярность **интерактивные виды досуга – игротеки, технопарки, квесты** (32%).

Чуть менее распространены ответы о конкуренции музеев с традиционными способами проведения свободного времени граждан. Так, примерно каждый четвертый респондент назвал визит в **кинотеатр** (27%), просмотр **телевизора** и посещение **кафе, бара, ресторана** (по 24% ответов), поездки на **дачу, огород, в гараж** и **прогулки в городском парке, в зеленой зоне отдыха** (по 23% ответов). К этой же группе традиционных видов досуга можно отнести посещение **театра, концерт-холла, филармонии** (19% ответов).

Остальные виды досуга, с точки зрения сотрудников музеев, конкурируют в меньшей степени.

Стоит уделить внимание ответам из категории «**другое**», среди которых упомянуты относительно новые тенденции завлечения посетителей – привлекательно оформленные **общественные пространства**.

Федеральные музеи:

- *Современные культурно-выставочные пространства.*
- **Новые общественные пространства** в городах (набережные, фудкорты, городские парки, фестивальная активность).
- В нашем случае **территориальная удаленность** от основных туристических магистралей, крупных городов, транспортных развязок является фактором, влияющим на туристический поток (с отрицательной динамикой).
- Путешествия.

Региональные музеи

- Частные образовательные проекты.
- Музей **проигрывает всем вышеперечисленным**, он не конкурирует с ними.
- Неудобный график рабочего времени (для местных жителей).

Муниципальные музеи

- **Городские оупен-эйр**, культурные события.
- В нашем случае важна транспортная доступность.

Другие музеи

- К сожалению, в настоящее время мы готовы **поделить наших посетителей на целенаправленных** (кому интересно знание и что-то новое, или именно специфика музея) и **гостей, которым все равно где убить время**(((Убить время можно множеством разных способов, и мне трудно точно выбрать конкурентов.
- Туризм.

1.2. Услуги музея как факторы повышения конкурентоспособности

Диаграмма 11. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ИЗ НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННОГО МОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ МУЗЕЯ И ПОТОК ПОСЕТИТЕЛЕЙ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, до пяти ответов).





Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

Среди ресурсов повышения привлекательности музея чаще всего сотрудники музея видят перспективы в организации каких-либо динамичных событий. Например: **сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)** указали 62%, **игровую форму подачи музейного материала, квесты** – 50%. Еще примерно половина музейного сообщества делает акцент на важности **образовательных программ** для привлечения посетителей (47%).

Важным условием привлекательности музея его сотрудники считают также наличие **хорошего кафе, бара, ресторана в музее** (47% ответов).

Около **трети** сотрудников музеев в борьбе за посетителя «делают ставку» на использование **VR-технологий** (виртуальная реальность) (36%), **продажу сувенирной продукции, книг** и т.п. (33%), **театральное сопровождение** постоянной экспозиции и временных выставок (31%) и **доступ в Интернет, наличие WI-FI** (30%).

Лекторий в музее и использование **аудиогида** считают перспективными примерно **каждый пятый** опрошенный сотрудник музея (22% и 17% соответственно).

Остальные способы, по мнению опрошенных, дадут меньше эффекта.

Заслуживают внимания ответы, данные в свободной форме и попавшие в категорию «другое». Общим местом в ответах сотрудников федеральных, региональных и муниципальных музеев является **предоставление качественной музейной услуги** (современной, адаптированной под запросы целевых аудиторий, с интересно подачей материала) и **эффективная реклама**.

Отдельные респонденты также связывают привлекательность музеев у посетителей с решением более глобальных вопросов культурного прогресса и развития туризма в стране, воспитания гражданских ценностей и общей пропаганды музейной культуры.

Федеральные музеи

- *Современная подача информации*
- *Зоны коворкинга, в том числе, возможно, с учетом специфики музея: **репетиционные студии в музыкальных музеях, творческие лаборатории для литературных и художественных музеев с доступом к вспомогательной литературе.***
- *Качественные интересные выставки, современные темы, интересная подача.*
- *Мобильное приложение, разработанное для этого музея.*
- *Качественные выставочные проекты.*
- *Хорошая реклама.*
- *Снижение цен на билеты и услуги.*
- *Мультимедийное оснащение экспозиций и общественных пространств в музее.*
- *Изменение **вектора культурного развития общества**, воспитание интереса к истории государства, науки, техники, привитие гражданам стремления развивать свою страну.*
- *Развитие туризма, улучшение социальных условий (в сельской местности), **улучшение дорожно-транспортной системы.***
- ***Наличие благоустроенных гостиниц, кемпингов и т.п.***
- *Интересные выставки и экспозиция в целом.*

Региональные музеи

- ***Качественный контент.***
- *Пропаганда музейной культуры в Википедии.*
- *В целом все из перечисленного, но в первую очередь качество музейной услуги и комфортность пребывания в музее.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- *Качественный уровень выставок, грамотная реклама (выделение средств на рекламу), образовательный уровень экскурсоводов.*
- *Современные экспозиционные и выставочные решения (в т.ч. интерактивные).*
- *Позитивное отношение к посетителям.*

Муниципальные музеи

- *Условное «брендовое место» со специализированной интерактивной экспозицией или мини-музей образной направленности.*

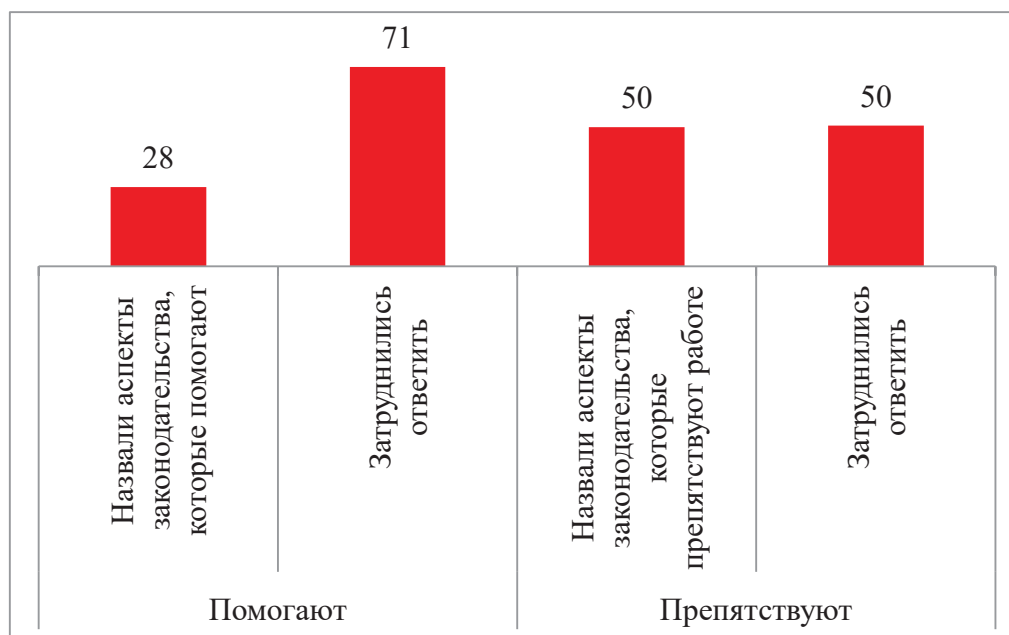
Другие музеи

- *Все, что позволит не напрягаться умственно, и, как бы это ни показалось странным, дать возможность молодым людям до лет 30 произвести впечатление на дам, т.к. музей – это дешево, и там можно «покрасоваться».*
- *Нестандартные формы экскурсии, учет возраста и состава посетителей – обратная связь. Опрос показал, что дети предпочитают трогать, фотографировать предметы.*

Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

2.1. Особенности законодательства РФ

Диаграмма 12. КАКИЕ АСПЕКТЫ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПОМОГАЮТ, А КАКИЕ ПРЕПЯТСТВУЮТ РАБОТЕ МУЗЕЯ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



Опрос сотрудников музеев показал, что **российское законодательство довольно недружелюбно по отношению к музейной сфере**. Лишь 28% опрошенных смогли назвать положения и акты, которые способствуют работе музеев, в то время как 50% упомянули законодательные барьеры для музейной деятельности.

2.1.1. Законы, которые препятствуют развитию музея

При оценке создания законодательных барьеров, как показал опрос, позиции представителей федеральных, региональных и муниципальных музеев совпадают в том, что «недружелюбным» к музеям является Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2019). Об этом зафиксировано 23 упоминания среди сотрудников федеральных музеев, 6 упоминаний среди сотрудников региональных и 7 – среди муниципальных музеев. Остальные законы не удовлетворяют в разной степени. В ряде ответов звучит открытое возмущение сотрудников музеев из-за отнесения музея к сфере услуг.

Общее место для критики законодательства в ответах сотрудников всех типов музеев – это его **противоречивость и сложность, забюрократизированность**, необходимость огромного количества отчетных документов по всем видам работы музея и каждому проводимому им мероприятию, формализованная отчетность по Дорожной карте. Кроме того, постоянные изменения законодательства усложняют работу музея.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Федеральные музеи

Помимо закона о закупках, сотрудники федеральных музеев в ряду недружественных упоминали:

- Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
- Федеральный закон от 30 ноября 2010 г. N327-ФЗ «О передаче религиозным организациям имущества религиозного назначения, находящегося в государственной или муниципальной собственности»;
- Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 N 54-ФЗ, в частности, отмечено **отсутствие полного перечня подзаконных актов**;
- Федеральный закон от 25.06.2002 N 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» (ред. от 30.11.2011, с изм. и доп., вступивший в силу с 01.04.2012);
- **Приказ Минкультуры России от 01.12.2017 N 2012** «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 18 июля 2019 г. N 193-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (новая редакция вступит в силу с 1.09.2019);

Главным препятствием для работы федеральных музеев остается **44-ФЗ**.

- *Федеральный закон № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 года «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» необходимо далее дорабатывать.*
- *Конкурсная проектная деятельность на сумму от 500 тысяч рублей.*
- *Положения 44-ФЗ для учреждений культуры, в том числе ст. 93. Нет единообразия Реестра ОКН.*
- *ФЗ-44 – слишком много неоправданных ограничений при закупке, заключении договоров об услугах, необходимость проводить аукционы, конкурсы, тендеры с невозможностью отсеять непрофессионалов, необходимость потратить средства в текущем финансовом году, когда их доводят до учреждения только в середине года.*

Отдельная группа замечаний к законодательству со стороны сотрудников федеральных музеев относится к **устаревшим положениям** и «белым пятнам» законодательства – отсутствию необходимых регулирующих актов, положений и инструкций. Ниже приведены ответы из анкет респондентов.

- *Отсутствие единых правил учета и хранения музейных предметов и коллекций.*
- *Учет на забалансе музейных предметов, отсутствие однозначности в трактовке положений, связанных с музейными предметами и культурными ценностями, в законе об оружии.*
- *Инструкция по бухгалтерскому учету (бух. учет музейных предметов), некоторые аспекты налогового законодательства.*
- *Отсутствие регулирования в области музеефикации цифровых ресурсов.*
- *Отсутствие федерального закона о музеях-заповедниках.*
- *Отсутствие закона о благотворительной [меценатской] деятельности.*
- *Законодательство не учитывает специфику музеев-заповедников и музеев-усадеб.*



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

- Гражданское законодательство РФ в области **авторского права** не в полном объёме регулирует взаимоотношения, возникающие при использовании **фотографических произведений искусства**.
- **Не дают легально пригласить нужного музею музейного дизайнера**, не учитывают, что и выставка, и экспозиция являются произведением искусства.
- Отсутствие возможности вовлечения в сферу предоставления туристических услуг **реплик исторических судов**. Сложная нормативная база для ведения образовательной деятельности. Отсутствие возможности **продажи алкоголя (вина) в вечернее время в зоне музейного кафе**.

Недовольство части сотрудников федеральных музеев относится к **Положению о Государственном каталоге**, что приводит к форсированной работе над Госкаталогом и низкому качеству работ.

- **Короткий срок заполнения Госкаталога в соответствии с Положением о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации, что сказывается на качестве его заполнения, предоставляемых изображений и выполнении другой, в том числе научной, деятельности хранителей.**
- **Госкаталог в том [плохо систематизированном] виде, в котором он сейчас существует, бесполезен.**

Препятствие для работы федеральных музеев создают некоторые положения, касающиеся **работы с посетителями и потенциальными партнерами**.

- **Ограничение численности потока посетителей, обусловленное специальными нормами.**
- **Возможность бесплатного посещения музея детьми до 16 лет.**
- **Запрет на сдачу в аренду под мероприятия площадки музея сторонним организациям. Необходимо дать возможность музеям сдавать в аренду помещения под мероприятия на срок до 24 часов без согласования с учредителем. Это даст дополнительный импульс к росту внебюджетных доходов.**

Некоторые участники опроса акцентируют внимание на **бюрократии**, созданной **противоречивостью нормативных актов**.

- **Музей не может проводить реставрационные работы на памятниках архитектуры (даже противоаварийные) без согласования с Министерством.**
- **Прохождение госэкспертизы на ремонты.**

Налогообложение музеев также является законодательным барьером для эффективной деятельности музея.

- **Применение высокой налоговой ставки на прибыль музейного учреждения федерального подчинения.**
- **Отсутствие налоговых льгот, давление Минфина на принятие решений, связанных с культурой.**

Существуют и некоторые **другие нормативные ограничения, рамки**.

- **Показатели эффективности [качества работы музея] и заработок на музее [требования получать дополнительные доходы].**
- **Требования, связанные с внешней экспертизой предметов, усложняют работу.**
- **Ограничения по использованию ОКН.**



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Региональные музеи

Критическим фактором для эффективной работы региональных музеев также остается **закон о закупках – 44-ФЗ**.

- *Выполнение всех работ по тендеру (контракты на ремонт всё время выигрывают безрукие шаромыжники)!!!!*
- *То, что музей отнесен к сфере услуг. Закон защищает недобросовестного поставщика против музея-заказчика.*
- *Конкурсная система в области реставрации.*

Эксперты из региональных музеев также указывают на **устаревание** законов или полное **отсутствие** необходимых положений и инструкций, что ограничивает деятельность музеев в ряде направлений.

- *Нет четких формулировок инструкций по работе фондов.*
- *Инструкция по учету и хранению 1985 года! Устарела!*
- *Определенные сложности в вопросах сдачи в аренду площадей, организации работы кафе.*
- *Конкурсы на реализацию творческих проектов, невозможность самостоятельного выбора музеем своих партнеров, например, художника на создание экспозиции (при условии реализации крупных экспозиционных проектов).*
- **Неразработанность Закона о культуре**, существующая строка в документах о музеях как об организациях, оказывающих услуги.
- *Отсутствие единых правил учета, сохранения и использования музейных предметов. Непроработанность системы государственных заданий.*
- *Закон о персональных данных – трудности в использовании изображений несовершеннолетних.*
- *Отсутствие полноценной и детализированной нормативно-правовой базы, связанной с деятельностью музеев-заповедников, в том числе в области охраны ОКН.*
- **Страхование предметов** основного фонда для внемузейной демонстрации, с организацией обеспечения безопасности предмета.
- *Сохранение 53 статьи «Основ законодательства Российской Федерации о культуре» запрещает музею любую работу, кроме торговой.*

Муниципальные музеи

Поскольку правовое поле единое для всех музеев, ответы сотрудников муниципальных музеев в целом воспроизводят структуру жалоб на законодательство своих коллег из музеев регионально и федерального подчинения. В их ответах встречается недовольство 44-ФЗ, требованиями срочного заполнения Госкаталога, указание на устаревание инструкций и пробелы в законодательстве, несовершенство положений в сфере охраны культурного наследия. К списку «недружелюбных» законов эксперты муниципальных музеев добавили:

- **Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 N 436-ФЗ;**
- **Закон № 290-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» с поправками к Закону № 54-ФЗ.**
- *Счёт в казначействе – это минимум две недели на закупку чего-либо*
- *N 44-ФЗ – существенно ограничен круг поставщиков (в том числе «поставщиков» передвижных выставок), готовых работать с государственным музеем.*



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

- Открытая тендерная закупка для всего абсолютно, что приводит в нашу сферу огромное количество компаний извне, которые не понимают нашей специфики.
- Отсутствие адекватной и современной Инструкции по учету и хранению музейных ценностей (упоминать документ 1985 года даже не хочется).
- Фиксированные, крайне сжатые сроки подачи данных в Госкаталог старых поступлений привели к тому, что **работа по изучению коллекций больше не ведется**; стала свертываться работа по популяризации коллекций (нет изучения – нет представления); отложено издание ранее запланированных каталогов.
- **Отсутствие подзаконных актов к закону о Музейном фонде и жесткие сроки выгрузки в Госкаталог.**
- Отсутствие механизмов мониторинга и защиты объектов культурного наследия, прежде всего – археологических памятников.
- Авторское право – много спорных моментов, в том числе с предметами искусства, которые хранят музеи.
- **Не проработана система оказания платных услуг и бесплатных услуг музеями**; не проанализированы и не внесены коррективы в статистические формы учета посетителей музеями; музеи обременены зарабатыванием средств, при этом существующее законодательство не дает возможность делать это правильно.
- Оценка работы музея **по количеству посетителей.**
- N 436-ФЗ. Все инфоматериалы мы маркируем, **но посетители ошибочно думают, что это рекомендуемый возраст** для посещения данного мероприятия.

Специфичными в ответах сотрудников муниципальных музеев являются законодательные барьеры, которые связаны с недостатками финансирования муниципальных музеев.

- Нормирование труда, необходимость выдерживать **среднюю линейку заработной платы.**
- Авторское право, дорогая страховка фондов при создании передвижных выставок.
- Некоторые требования законодательства не подходят для малых музеев.
- Система оплаты труда – устарела. К нам не идут специалисты. Старение кадров.

2.1.2. Законы, которые помогают развитию музея

При оценке «дружелюбия» законов, как показал опрос, приоритеты у представителей федеральных, региональных и муниципальных музеев могут быть разными.

Федеральные музеи

Сотрудники федеральных музеев, комментируя «дружелюбие» российского законодательства, отмечали **конкретные законы и акты:**

- Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 N 73-ФЗ;
- Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики»;
- Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 N 54-ФЗ;
- Возможность осуществления закупок по Федеральному закону от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- «некоторые поправки» в **ФЗ № 44**.
- **Изменения в 54-ФЗ, положения о Музейном фонде и Госкаталоге, любая четкая позиция помогает в учете и хранении музейных предметов.**
- **73-ФЗ и Гражданский кодекс, законодательство о волонтерстве и благотворительности.**
- **Закон № 73-ФЗ, но, к сожалению, он плохо исполняется.**
- **Законодательство о культуре и музеях.**

Также приведены отдельные аспекты российского законодательства (без упоминания конкретных законов) в связи с тем, что они дают некоторую **финансовую свободу музеям** и дополнительные **организационные возможности**. По всей видимости, для сотрудников федеральных музеев именно этот аспект наиболее важен.

- **Право свободного выбора направлений развития музея; возможность получения и распределения доходов от приносящей доход деятельности.**
- **Субсидирование авиаперевозок.**
- **Реализация проектов музея в рамках национальных проектов.**
- **Нормы законодательства о закупках способствуют обеспечению музея материально-технической базой.**
- **Законодательство о культуре регулирует организацию выставочной деятельности музеев, перевозку музейных предметов.**
- **Возможность самостоятельно определять маркетинговую политику учреждения культуры.**
- **Заключение соглашений и договоров о сотрудничестве по реализации совместных проектов на базе музея.**
- **Нормативные акты, позволяющие использовать внебюджетные средства, зарабатываемые музеем, для его развития и повышение уровня средней заработной платы сотрудников; проведение конкурсных процедур при закупке товаров и услуг, которые позволяют экономить бюджетные средства.**
- **Новые требования способствуют улучшению дисциплины в области хранения фондов.**

Региональные музеи

Сотрудники региональных музеев также упоминали конкретные «дружественные» законы:

- Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях Российской Федерации» от 26.05.1996 г. №54 – **ФЗ**;
- Введение **статьи 1286.1** в Гражданский кодекс Российской Федерации², а также, по всей видимости,
- **Постановление** Правительства РФ от 12.02.1998 N 179 (ред. от 28.11.2018) «Об утверждении Положений о Музейном фонде Российской Федерации, о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации, о лицензировании деятельности музеев в Российской Федерации».

В ответах сотрудников региональных музеев без упоминания конкретных «хороших» законов акцент сделан на **защите законами коллекций музеев от присвоения, прав распоряжаться коллекциями.**

- **Положение о Музейном фонде в части конкретизации функций музея и его прав (например, право первой публикации).**

² ГК РФ Статья 1286.1. Открытая лицензия на использование произведения науки, литературы или искусства (введена Федеральным законом от 12.03.2014 N 35-ФЗ).



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

- *Законы защищают организацию от систематических попыток присвоения, захвата и присоединения. Также закон является весомым аргументом для руководства что ту или иную работу нужно делать (обеспечение сохранности, организация доступа и пр.).*
- *Закон о музейном фонде – защищает авторское право музея.*
- *Частично «Положение о музейном фонде РФ».*
- *Нахождение предметов всех государственных музеев в Музейном фонде РФ.*
- *Регулируя вопросы обеспечения **безопасности и сохранности предметов государственного музейного фонда.***
- *Внесение поправки о специфике **музеев-заповедников.***

Лишь единичные ответы указывают на важность для сотрудников региональных музеев «дружелюбия» тех аспектов законодательства, которые могут дать **импульс к развитию музея**, а не только обеспечивать сохранность.

- *Статус автономного учреждения.*

Муниципальные музеи

Сотрудники муниципальных музеев в основном ссылаются на один «полезный» для музеев Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях Российской Федерации» от 26.05. 1996 г. №54 – ФЗ.

- *Закон о Музейном фонде РФ и музеях в РФ – иногда помогает ссылка на него.*
- *Закон «О музейном фонде РФ и музеях в РФ».*

В комментариях без упоминания конкретных «благоприятных законов» для развития музеев акцент сделан на **хранении и доступности к музейным предметам.**

- *Охрана культурного наследия.*
- *Хранение и **сохранение исторического наследия.***
- *Определена система государственного учета в сфере музейного дела.*
- ***Обеспечение доступности к музейным предметам через Госкаталог МФ РФ к примеру.***
- ***Приоритет фондовой, хранительской работы.***
- *Мог бы помочь закон о меценатстве, но на уровне субъекта закон не принят.*

Единичные ответы содержат упоминания аспектов законодательства, которые могут рассматриваться как **предпосылка к развитию музея.**

- *Сама организационно-правовая форма учреждения.*
- *Изменения, связанные с определением статуса музеев-заповедников.*

2.2. Особенности работы в музеях

2.2.1. Непрофильные нагрузки

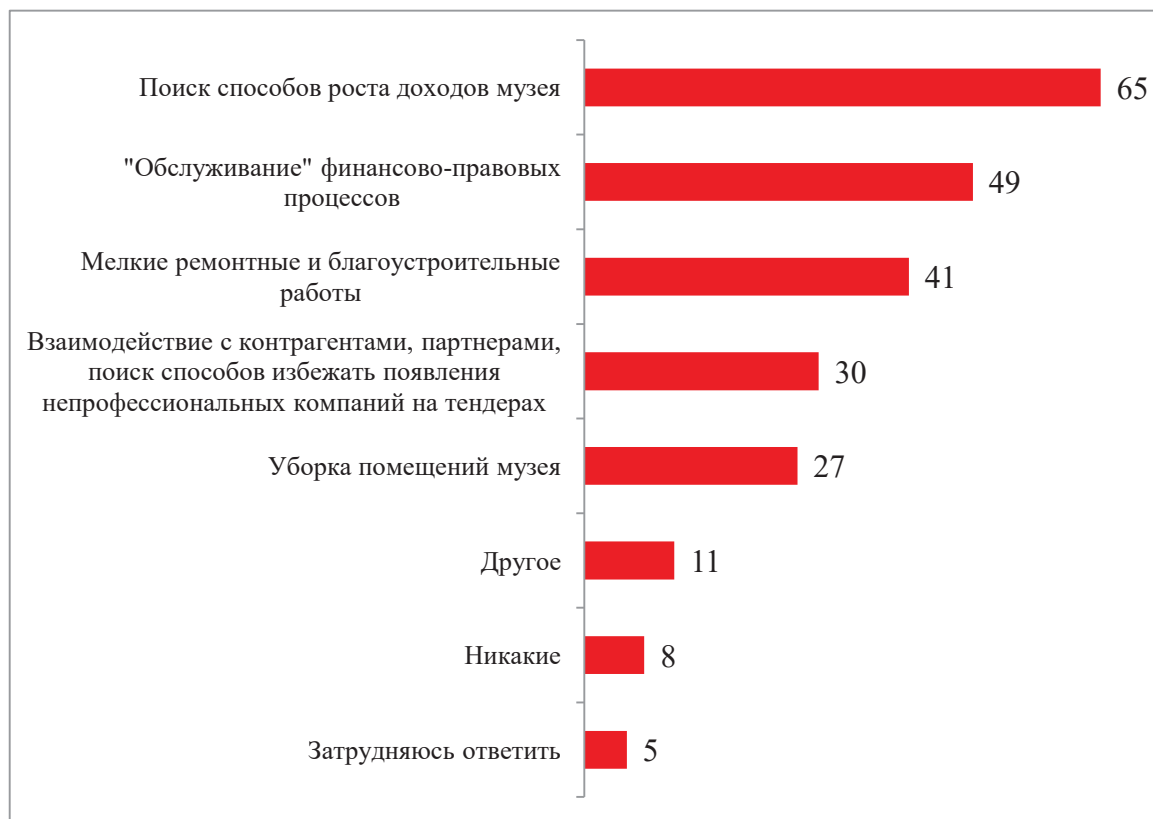
Наиболее распространенной практикой нагрузки сотрудников музеев непрофильными работами является постановка им задачи поиска способов роста доходов музея, на что указали примерно 2/3 респондентов (65%).

Второе по частоте непрофильное обременение – «обслуживание» финансово-правовых процессов, связанных с закупками, то есть подготовкой тендерной документации и заключением договоров. С этим сталкивались 49% опрошенных.

Мелкие ремонтные и благоустроительные работы, как следует из ответов экспертов, сотрудники тоже выполняют в 40% случаев.

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Диаграмма 13. КАКИЕ НЕПРОФИЛЬНЫЕ РАБОТЫ В СИЛУ РАЗЛИЧНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ ПРИХОДИТСЯ ВЫПОЛНЯТЬ СОТРУДНИКАМ ВАШЕГО МУЗЕЯ ОСНОВНОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НАУЧНЫМ СОТРУДНИКАМ, ЭКСКУРСОВОДАМ И Т.П.)? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, любое число ответов)



Указание на довольно специфичную деятельность по взаимодействию с контрагентами, партнерами, поиску способов избежать появления непрофессиональных компаний на тендерах содержится в 30% ответов.

Примерно каждый четвертый сталкивался с участием сотрудников в уборке помещений музея (27%).

Ответы, попавшие в категорию «другое», свидетельствуют о практике **переноса нагрузки одних отделов на сотрудников других**, а также выполнении фактически любых работ из-за **отсутствия предназначенных для этого сотрудников**.

Федеральные музеи

- **Поиски спонсоров** для публикаций изданий, часто приходится составлять для дирекции и Министерства культуры специальные бумаги, отчеты, аннотации и другое для проектов, которые затем не осуществляются.
- **Такелажные работы.**
- **Фотофиксация**, активное участие в добыче оборудования, инструментов и материалов.
- **Функции руководителя и координатора** волонтерского центра.
- Любая работа по **организации и проведению праздников** и массовых мероприятий.



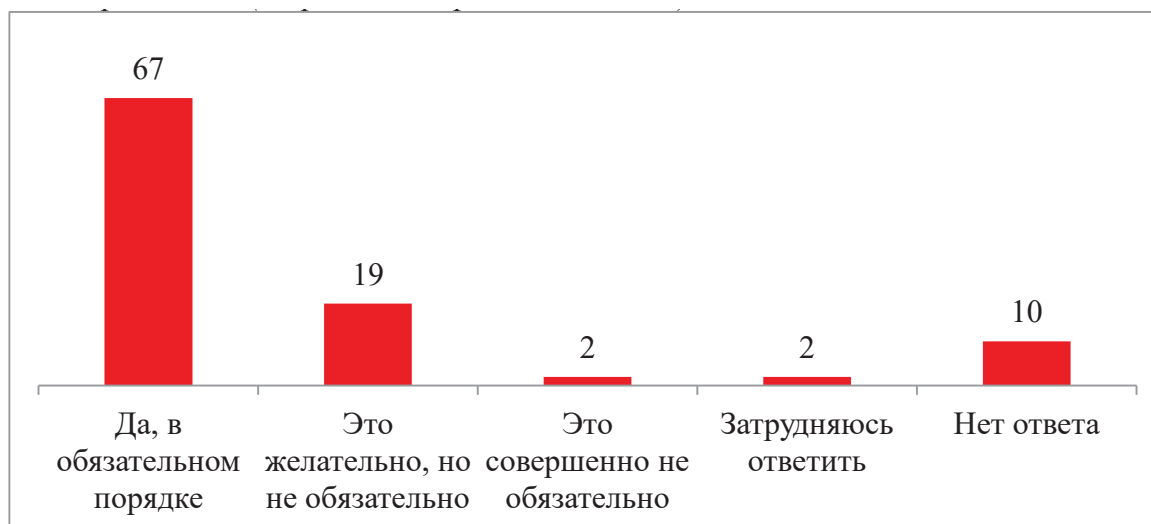
Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

Региональные музеи

- **Проектная деятельность.**
- У нас **сотрудник научно-фондового отдела** должен делать все: **писать статьи и рекламные тексты, делать сверки. Составлять акты, заниматься закупками, водить экскурсии.** Все остальные отделы занимаются «своей» работой и руководят «научниками».
- **Развеска экспонатов, разбор выставок, работу смотрителя, кассира, организация выставок и экскурсий и многое другое.**
- **Ведение переговоров с организациями (вместо дирекции), составление договоров (вместо юриста).**
- Ведение **групп в соцсетях, продажа занятий, поиск и закупка сувенирной продукции** и расходных материалов, **фотосъёмка предметов.**
- **Устанавливать аппаратуру, переносить экспонаты, выставки, столы, стулья...**
- **Погрузка-разгрузка, монтаж, демонтаж, настройка компьютерной техники, все виды хоз. работ.**
- **Каждый сотрудник «и швец, и жнец, и на дуде игрец».** Он же научный сотрудник, он же хранитель, он же специалист по учету, он же лектор и специалист по культурно-массовым мероприятиям, он же экспозиционер и пр.
- Проведение масштабных культурно-массовых и образовательных мероприятий.

2.2.2. Управленческие компетенции

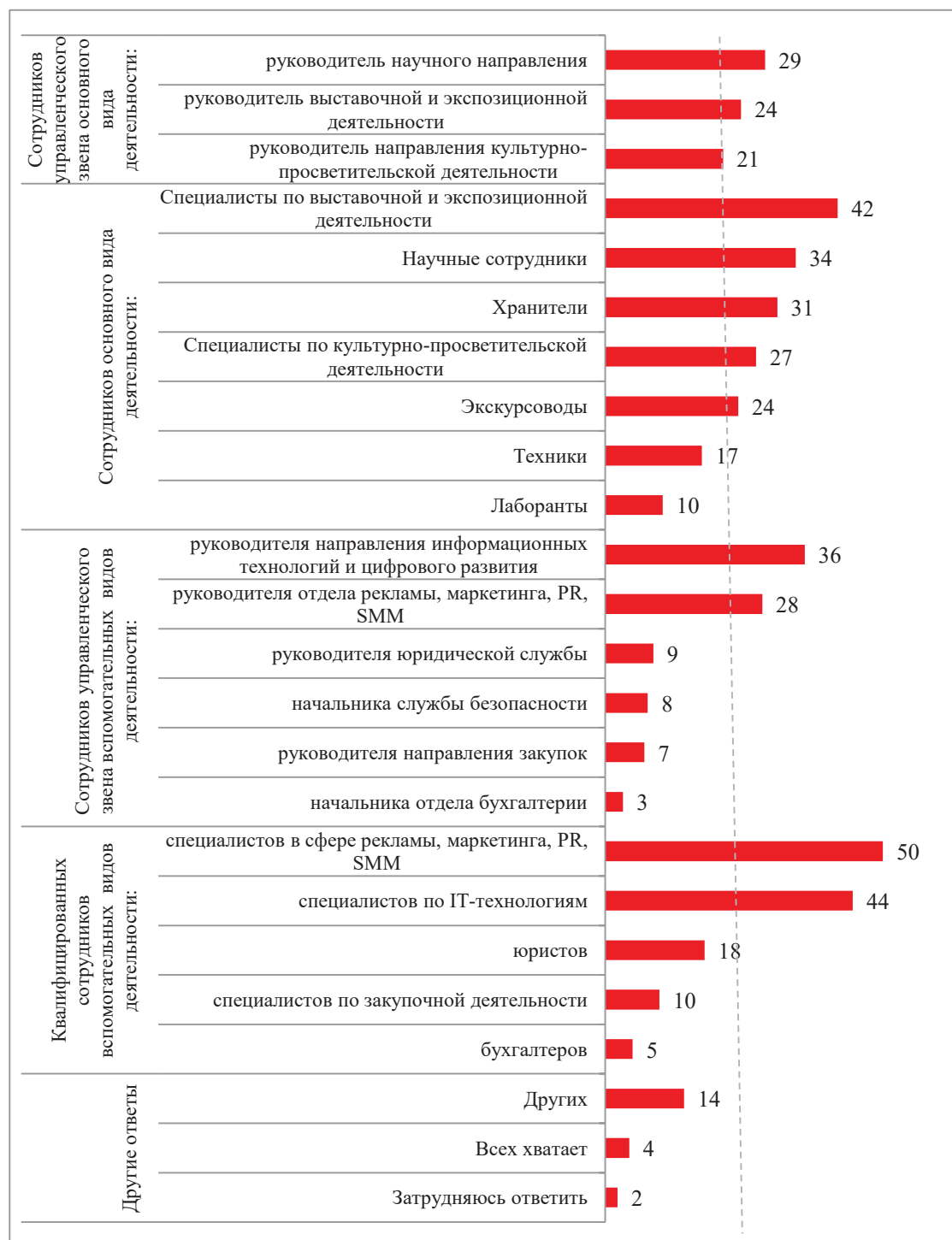
Диаграмма 14. НА ВАШ ВЗГЛЯД, СУЩЕСТВУЕТ ЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОВОДИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ МУЗЕЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ НОВЫХ НАЗНАЧЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУЗЕЕВ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, один ответ)



Подавляющее большинство опрошенных поддержали идею проведения дополнительного обучения музейному менеджменту новых назначенных руководителей музеев среднего и высшего звена (67% ответили «да, в обязательном порядке», еще 19% – «это желательно, но совершенно не обязательно»).

2.2.3. Кадровые потребности музеев

Диаграмма 15. СОТРУДНИКОВ КАКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ НЕ ХВАТАЕТ ВАШЕМУ МУЗЕЮ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ЛЮБОЕ число ответов)





Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

Опрос задавался в полужакрытой форме. Как показал опрос, наибольшие потребности российские музеи испытывают в **специалистах**. Речь идет, с одной стороны, о специалистах **вспомогательных видов деятельности**, в том числе в сфере **рекламы, маркетинга, PR, SMM (50% ответов)**, по **IT-технологиям (44%)**. С другой стороны, о **специалистах основного вида деятельности**: 42% опрошенных указали на нехватку в их музеях **специалистов по выставочной и экспозиционной деятельности**, 34% – **научных сотрудников**, 31% – **хранителей**.

Что касается **управленческих** кадров, многие респонденты указали, что их музею необходимы также руководители вспомогательных направлений: **информационных технологий и цифрового развития (36% ответивших)** и **отдела рекламы, маркетинга, PR, SMM (28%)**.

Ниже представлены ответы, попавшие в категорию «**другое**» (14%). Как правило, они состоят из упоминания редких профессий, нетипичных для музеев (зоологи, специалисты по ландшафту, технические сотрудники инженерных служб и пр.), либо из сферы развития внешних и внутренних коммуникаций. Несколько упоминаний указывают на избыток руководящих позиций в музее.

Федеральные музеи

- *Желательно меньше руководителей.*
- *Специалистов по работе с посетителями, кто комплексно следит за всеми этапами взаимодействия музея с посетителем от предварительного информирования, навигации в музее, уровня вежливости вспомогательного персонала, до оказания экскурсионных услуг на площадке музея; медиаторов, которые помогают посетителю сориентироваться в возможностях экспозиции и музея в целом; тьюторов, которые выстраивают комплексные образовательные траектории на основе ресурсов музея.*
- *Креативного директора (для выстраивания имиджа музея, формирования внешней политики музея и контроля за информацией от музея и о музее).*

Региональные музеи

- *Всех, кто работает, а не руководит. Руководителей везде в избытке.*
- *Все есть, а толку мало. Специалистов нет, **нет системы подготовки музейных специалистов** (в том смысле, что руководству грамотные сотрудники не нужны).*
- *Необходимо **уйти от централизованной бухгалтерии** к собственной бухгалтерии музея. Сейчас, после создания централизованной бухгалтерии, много времени и сил тратится на то, что ранее решалось молниеносно.*
- *Внутренние коммуникации, развитие персонала.*

Муниципальные музеи

- *В провинции проблема с профессионалами. А штаты укомплектованы...*

2.2.4. Востребованные характеристики сотрудников музея

Диаграмма 16. КАКИХ СОТРУДНИКОВ (С КАКИМИ НАВЫКАМИ И КОМПЕТЕНЦИЯМИ) ВАШЕМУ МУЗЕЮ НЕ ХВАТАЕТ В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ?
% от всех опрошенных (открытый вопрос, ответы в свободной форме)³



³ Hard skills – профессиональные навыки, которым можно научить и которые можно измерить при помощи экзамена. Soft skills – универсальные компетенции, которые не поддаются количественному измерению, личные качества, которые зависят от характера человека и приобретаются с личным опытом.



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

Всего на данный вопрос содержательно ответили (исключая варианты «затрудняюсь ответить» и «всех хватает») 169 человек из 193 сотрудников подведомственных музеев. Вопрос задавался в открытой форме.

В одном ответе зачастую содержалось несколько упоминаний необходимых сотрудников: 1) названия известных специальностей (юристы, IT-специалисты, маркетологи) – такие упоминания никак дополнительно не маркировались; 2) указания на степень профессионализма («квалифицированные освобожденные хранители») – такие ответы маркировались Hard skills; 3) пожелания к личным качествам сотрудников («сотрудников, которые умеют работать с индивидуальными посетителями») – такие ответы маркировались Soft skills. Все упоминания в ответах были выделены в отдельные смысловые единицы и посчитаны в процентах от всех ответивших. Поэтому сумма процентов превышает 100%.

Это разнообразие формулировок в ответах свидетельствует, во-первых, о нехватке профессионально подготовленных кадров и о недостаточности на современном этапе только лишь высокой приверженности профессии; во-вторых, о важности личных качеств сотрудников как необходимого критерия эффективной работы в музейной сфере. Все это требует осмысления и анализа в контексте существующей системы подготовки музейных кадров.

Для анализа ответы были сгруппированы по лидирующим суждениям и приведены в диаграмме в порядке численного убывания. На их основе можно сделать наблюдения о приоритетах, в каких сотрудниках в настоящее время нуждаются музеи.

Хорошие профессионалы в области музейного дела (50%) – в первую очередь, реставраторы, ученые – исследователи, экспозиционеры, искусствоведы. Респонденты говорят о том, что нужен хороший уровень образования сотрудников музеев, умение анализировать и систематизировать материал.

Федеральные музеи

- *Исследователей, способных анализировать и корректно интерпретировать получаемую информацию.*
- *Профессионалов всех музейных специальностей-хранителей, специалистов учета, архивистов, реставраторов, научных сотрудников и проч.*
- *Научных, со степенями и опытом самостоятельной научной работы.*
- *Профессионалов в разных областях музейной деятельности.*
- *Хранители, имеющие искусствоведческое образование, обладающие навыками работы в информационных системах.*

Региональные музеи

- *Нужны реставраторы, все.*
- *Профессиональное искусствоведческое образование со стажировками в известных российских и зарубежных музейно-выставочных центрах.*
- *Искусствоведов, подготовленных в вузах и АХ, МГУ, УРГУ (Екатеринбург), умеющих анализировать произведения искусства и умеющих о них писать.*

Муниципальные музеи

- *Вдумчивых исследователей с хорошим багажом профессиональных знаний.*
- *Молодых компетентных экскурсоводов.*
- *Сотрудников с необходимым минимумом научных знаний, в том числе умением анализа, синтеза, аккумуляции.*
- *Научных сотрудников, обладающих навыком научного описания музейных предметов.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Второй по значимости перечень специалистов (21%), в которых нуждаются музеи – это **типовые специалисты по продвижению** – как в реальном пространстве (PR-специалисты, организаторы выставочной деятельности), так и в виртуальном (SMM-специалисты).

Федеральные музеи

- Молодых специалистов, нацеленных на продвижение музея в мировом сообществе.
- 1) Креативный директор 2) Маркетолог 3) PR-специалист 4) SMM – менеджер.
- Идеи по продвижению и привлечению людей в музей.

Региональные музеи

- Специалист по развитию, связям с общественностью, продажник, маркетолог и методист.
- Маркетологов, SMM-специалистов, IT-специалистов, реставраторов.

Муниципальные музеи

- Сильного рекламщика и компетентного редактора.
- Реклама_пиар_смм.

Soft skills: энергичность, творческий подход (12%) – с упором на молодость, на внедрение инноваций – качества, без которых сотрудникам сложно будет работать в музейной сфере.

Федеральные музеи

- Мотивированных, с активной жизненной позицией.
- Быстрое принятие решений, способность внедрять современные технологии и измерять их эффективность.
- Активных и, самое главное, влюблённых в научную работу.

Региональные музеи

- Не боящихся брать на себя ответственность и нестандартно решающих поставленные задачи.
- Многозадачные, активные, обязательные, трудолюбивые, позитивные, неконфликтные, обладающие всем навыками для самостоятельной работы.
- Людей, понимающих суть музея, открытых к экспериментам.

Муниципальные музеи

- Не хватает инициативных и ответственных со специальным музейным образованием.
- Молодых, технологически продвинутых и открытых новому, но ответственных и образованных.
- Инициативных и равнодушных.
- Творческих, стремящихся к постоянному обучению и внедряющих самый передовой инновационный опыт.

IT-специалисты (10%) – нет интересных цитат. Желательно, чтобы IT обладали пониманием музейной специфики:

- В сфере компьютерных технологий, понимающих музейный мир.



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

Hard skills: наличие узкой музейной специализации (9%). В наибольшей степени запрос актуален для федеральных музеев, в наименьшей – для муниципальных.

Федеральные музеи

- *Научных сотрудников, узко специализирующихся на дисциплинах, соответствующих профилю музея.*
- *Научных сотрудников, изучающих народную деревянную архитектуру.*
- *Реставраторов в сфере анимации, профессионально работающих с куклами.*
- *Специалистов по подводной археологии.*

Региональные музеи

- *Реставраторов и научных сотрудников узкого направления.*
- *Реставраторов чучел животных.*
- *Технических сотрудников, а также сотрудников с узкоспециализированными компетенциями. Например, в фонде редкой книги сотрудник должен иметь специализацию по рукописным и старопечатным книгам.*

Муниципальные музеи

- *Хранителя коллекций со специализацией на драгметаллах.*

Soft skills: коммуникативные навыки, умение преподносить научную информацию ярко и интересно (6%) – клиенториентированность.

Федеральные музеи

- *Эрудиция, грамотная речь, аккуратность.*
- *Сотрудников, способных ярко и интересно, но исторически правдиво рассказывать о собрании музея.*
- *Специалистов по посетительскому опыту.*

Региональные музеи

- *Сотрудников, которые умеют работать с индивидуальными посетителями.*
- *Креативных, профессиональных, умеющих общаться с посетителями.*
- *Любящих работать с посетителями, с чёткой речью, способных проводить необычные мастер-классы.*

Муниципальные музеи

- *Специалистов с профильным образованием (техническим), обладающих, при этом, способностью к популярному объяснению трудных процессов и концепций.*

Hard skills: специалисты со знанием иностранных языков (6%). Если для региональных и муниципальных музеев требуются просто специалисты со знанием иностранных языков, то от федеральных музеев звучит уже более конкретное требование – знание восточных языков.

Hard skills: эффективные управленцы – актуально для региональных музеев.

Федеральные музеи

- *Профессионалов в руководстве.*

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Региональные музеи

- Грамотных и самостоятельных руководителей, любящих не чиновников, а свое дело и своих сотрудников.
- Обладающих стратегическим видением.
- Сотрудников с навыками организации рабочего процесса (своего личного и общемузейного).

2.3. Взаимодействие с органами власти

Диаграмма 17. КАКИМ ОБРАЗОМ РЕГИОНАЛЬНАЯ ВЛАСТЬ (ОБЛАСТНАЯ / КРАЕВАЯ) ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ С ВАШИМ МУЗЕЕМ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ответы свободной форме)



Как считают более половины сотрудников музейной сферы (суммарно 53%), региональная власть в целом помогает музеям: 19% считают, что она активно помогает, а 34%, что она частично помогает.

Прямые жалобы на власть, которая чинит препятствия музеям, содержатся лишь в 7% ответов «усложняет работу».

2.3.1. Власть усложняет работу музеям

Комментарии сотрудников музеев к своим ответам о том, что власть «усложняет работу» музеев, показывают, что наибольшие трудности испытывают региональные и муниципальные музеи.

Федеральные музеи

Ответы сотрудников федеральных музеев о препятствиях музейному развитию со стороны власти единичны.

- **Все сферы музейной деятельности отодвинуты на второй план из-за бесперспективной программы создания Госкаталога.**
- **Большое количество запросов на проекты и отчетность.**

Региональные музеи

Сотрудники региональных музеев жалуются на вседозволенность региональной власти в распоряжении музейными ресурсами – многочисленные отчеты, планы, навязыв-



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

вание программ, неоплачиваемые нагрузки, бюрократию и грубое вмешательство в прямую сферу деятельности.

- **Региональная власть** — наш учредитель. Учредитель запрещает нашему музею обучать публику, разрешает только торговать с публикой.
- Музей воспринимается как бесплатный развлекательный ресурс. Требуют в удобное для них время **принимать бесплатно на экскурсию vip-группы** (часто это сомнительные личности в нетрезвом виде). **Указывают, с кем музей может сотрудничать, а с кем нет** (вплоть до расторжения уже заключённых договоров и заключения с нужными конторами). **Могут запретить взять выставочный проект** и заставить перекрасить стены в нужный цвет.
- Работа усложняется **большой бюрократией!** Огромное количество писем (часто не имеющих отношение к деятельности музея), требующих ответов, поступающих внепланово, забирают огромное количество времени.
- Дополнительно **контролирует все процессы**, политизирует некоторые проекты.
- **Любые расходы**, включая собственные средства, **длительно согласовываются**, и часто музей получает отказ, что сильно тормозит работу.
- Низкое финансирование, высок **поток бессмысленных всегда срочных запросов на ту или иную информацию**, игнорирование инициатив на своём уровне и не допуск этих инициатив на более высокие уровни (федеральные программы, нац. проекты и пр.).

Муниципальные музеи

Жалобы сотрудников муниципальных музеев на действия региональной власти касаются нагромождения отчетности, формализма в подходе к работе музеев, использования музеев в решение непрофильных для них пропагандистских задач, задержки и ограничения в финансировании.

- **Не выделяются дотации из бюджета**, музей вынужден зарабатывать на все свои нужды; **передают на баланс музея городские памятники** в плохом состоянии.
- **Объединяет музеи, сокращает рабочие места**, требует все больше **отчетов и мероприятий для галочки**, в том числе мероприятий, не относящихся к музейной деятельности (**против терроризма, против аборт, подсчет СОП, пропаганда военной службы и т.п.**).
- **Система аукционов** вынуждает работать с **некомпетентными людьми**, отчеты занимают большую часть рабочего времени.
- **Наличие людей не из нашей сферы для оценки техзаданий** для аукционов и конкурсов, связанных с выставочной деятельностью, что приводит к непониманию тех или иных необходимых вещей и, как следствие, представлению претензий с их стороны в удорожании сметы.

2.3.2. Власть помогает музею

Уточняющие комментарии в свободной форме (к ответам «активно помогает и частично помогает») показывают, что под оказанием помощи со стороны власти представители музеев подразумевают чаще всего **административно-финансовое участие**.

Федеральные музеи

Успешное сотрудничество, как считают сотрудники федеральных музеев, предполагает **целевое финансирование** проектов, инициатив по расширению сфер деятельности музея, а также **решения бытовых и технических вопросов**.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- **Министерство культуры РФ принимает активное участие в развитии нашего музея, финансирует выставки.**
- **Финансовая спонсорская помощь**, проведение масштабных мероприятий.
- Во время проведения крупных мероприятий иногда берет на себя **частичное финансирование площадок.**
- Минкульт выделяет средства на **реставрационные работы** в музее.
- **Передало здание** в пользование музея.
- Совместное участие в проектах, **благоустройство прилегающей территории.**

Другое направление сотрудничества – **организационная и информационная** поддержка музейных проектов, содействие в реализации **партнерских программ** в сфере культуры и образования, а также программ, предполагающих **расширение целевой аудитории** музеев.

- **Организация правопорядка** и дорожного движения во время проведения массовых мероприятий.
- Выделяет **частичное финансирование** на проведение культурно-массовых мероприятий, организационно участвует в **организации ежегодного морского шлюпочного похода.**
- Выделяются финансовые средства, оказывается **содействие в заключении соглашений с крупными федеральными музеями.**
- **ТИЦ Смоленский терем, взаимодействие с другими музеями Смоленской области** и учреждениями культуры, администрацией вяземского района
- **Организация экскурсий для школьников, пенсионеров и инвалидов.**
- Сотрудничество с региональным министерством образования и науки по **работе со школами**, сотрудничество с администрацией города по **организации праздников на территории Музея-заповедника**, по благоустройству территории Музея-заповедника.
- Содействует организации **дополнительных экскурсий по историческим зданиям** организации.
- Поддерживает проекты, оказывает **информационную помощь.**
- Активно **продвигает музей через сеть информационно-туристических центров и на международных выставках.**

Приятное для сотрудников музеев обстоятельство, что власть привлекает музей для решения **общественных задач** в регионе.

- **Привлекает музей для создания Музейного квартала**, софинансирует фестивали и др. совместные проекты.
- Заключение соглашений и договоров о сотрудничестве по реализации совместных проектов **на базе музея.**
- **Созданы совместные рабочие группы** по разным направлениям. Активная работа с регионом. Участие первых лиц.

Персональное участие представителей исполнительной власти в проектах музея подчеркивает уважительность к музею и мероприятию, что в целом важно для опрошенного музейного сообщества.

- **Участвует в реконструкции.**
- **Приезжает на громкие мероприятия**, выделяют средства на некоторые проекты.

Отдельные респонденты уточняют, что сотрудничество эффективно, «когда это соответствует интересам региональной власти».



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

Региональные музеи

Структура ответов сотрудников региональных музеев об оказываемой поддержке со стороны власти в целом аналогична: **финансирование, информирование, оргподдержка**. Примечательно, что отсутствуют ответы о персональном участии представителей власти в музейной деятельности. Однако ответы сотрудников региональных музеев зачастую довольно краткие, больше похожи на формальные, а некоторые даны с оттенком критики.

- Выделяются средства для ремонта.
- Финансирует, оказывает информационное содействие.
- Осуществляет информационную поддержку, поддерживает инициативы.
- **Помимо годовой субсидии выделяются целевые средства на конкретные ежегодные проекты, которые иногда инициирует сама власть. Но при этом учредитель не соотносит собственные требования с реализацией проектов в кратчайшие сроки с требованиями бюджетного законодательства.**
- **Помощь больше изображается, все надо выпрашивать. Спасибо В. Володину: подарил монитор на фасад для информации.**

Несмотря на то, что главная помощь формулируется как **финансирование**, в основном, это подразумевает ежегодную субсидию (то есть 1 раз в год) на ремонт или включение выставок в госзадание и финансовое их подкрепление, собственно, что является прямой функцией власти.

- **Выделение целевых субсидий на крупные дорогие выставочные проекты (обычно 1 раз в год).**
- Ежегодное выделение областных средств на реставрацию музея.
- Выделяются **небольшие средства для ремонта**, помогают решать текущие вопросы, всегда можно обратиться с проблемой.

Исключение из правил составляют случаи, когда представители органов власти, по-видимому, лично вовлечены в музейную деятельность и искренне заинтересованы в развитии региональных музеев, а также когда региональная власть является учредителем музея и все направления развития реализуются при ее непосредственном участии. Как правило, помощь в этих случаях оказывается системно и комплексно.

- **Министерство культуры Саратовской области финансирует выставочную и издательскую деятельность музея, активно сотрудничает с музеем в рамках государственной программы Саратовской области «Культура Саратовской области до 2020 года». В настоящее время музей готовится к реставрации в рамках государственной программы Саратовской области.**
- **Помощь в комплектовании фондов, содействие в налаживании профессиональных связей, финансовая поддержка.**
- **Поддерживает проекты, поскольку считает музей лицом города.**
- **Помогает организационно и информационно, участвует в разработке стратегии развития музея, содействует запуску новых музейных инициатив.**
- **Осуществляет финансирование, является учредителем музея, активно интересуется музейными проектами.**
- **Форма активного взаимодействия по любым возникающим вопросам.**

Муниципальные музеи

Ответы сотрудников муниципальных музеев также производят впечатление, что взаимодействие с региональной властью не во всех случаях строится оптимально. Ответы содержат краткие упоминания о выделении **финансирования** в виде грантов на проведение мероприятий, ремонтные работы.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- **Финансирует приобретение техники** для работы в ГК МФ РФ, софинансирует работы в рамках некоторых проектов.
- Выделение грантовых средств в рамках проектов, направленных на **модернизацию музейной деятельности** и сохранение исторической памяти.
- Городская власть является нашим учредителем, поэтому и **финансирование, и информационное и методическое сопровождение, и многое другое** делается при её непосредственном участии.
- **Музей наделен полномочиями в области** сохранения объектов культурного наследия и **развития туризма в городе.**
- **Поддерживает проекты музея, предоставляет транспорт.**
- **Участвуем в грантах,** предоставляемых Министерством Свердловской области, в проектах инвестирования развития туризма в регионе, поддержке народных промыслов.

При этом ряд ответов содержит нескрываемую иронию или прямую критику относительно назначений финансирования, которые с большой натяжкой можно назвать помощью от власти.

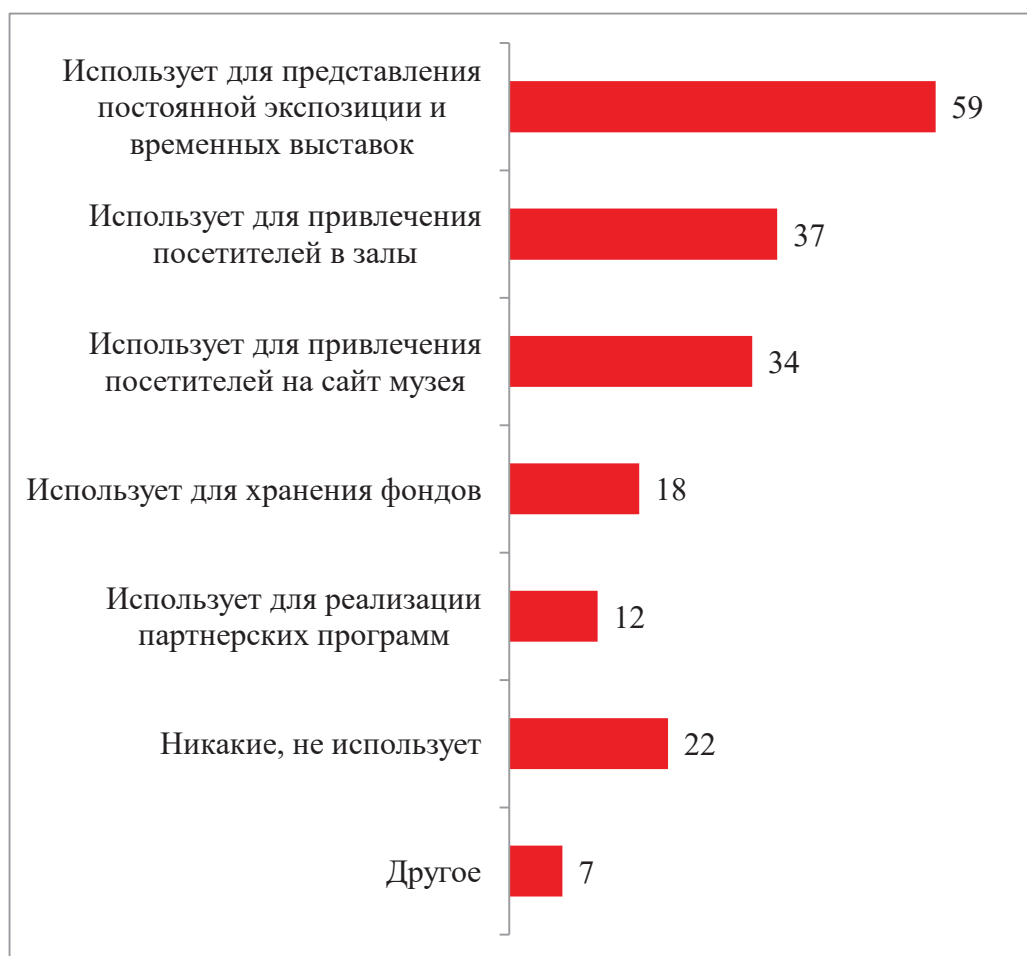
- Является нашим учредителем, **оплачивает зарплату.**
- Осуществляет финансирование затрат на содержание, отопление и освещение музейных зданий, выплату заработной платы сотрудникам.
- **Уменьшает бюджетное финансирование,** отсутствует возможность привлечения молодых специалистов.
- **Предоставляет институциональную автономию,** но не помогает решать системных проблем и не предоставляет ресурсов для их решения.
- Частично помогает, финансируя программы и новые мероприятия, частично **усложняет непрофильной для музея работой** (например, отчетностью по работе с несовершеннолетними, трудными подростками, анти-террор и прочее, не относящееся к музею).

В единичных случаях сотрудники отмечают, что **представители власти посещают** новые музейные программы.

Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

3.1. Применение инновационных технологий

Диаграмма 18. КАКИЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИСПОЛЬЗУЕТ ВАШ МУЗЕЙ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



По словам опрошенных, инновационные технологии используются чаще для усиления функции музея как публичного общественного пространства, в меньшей степени для собственных нужд (хранение, поиск партнеров).

Так, более половины опрошенных сотрудников музеев (59%) ответили, что используют инновационные технологии для представления постоянной экспозиции и временных выставок.

Примерно каждый третий сотрудник музея указывает на использование ИТ для привлечения посетителей в залы и на сайт музея (37% и 34% соответственно).

При этом каждый пятый сотрудник утверждает, что инновационные технологии в его музее не используются.



3.1.1. Представление постоянной экспозиции и временных выставок

Уточняющие ответы в свободной форме показывают, что под инновационными технологиями в **представлении постоянной экспозиции и временных выставок** респонденты подразумевают довольно широкий диапазон способов демонстрации.

Федеральные музеи

Сотрудники федеральных музеев, во-первых, имеют в виду широкое использование **мультимедийного оборудования** (проекторы, медиакIOSки, информационные терминалы, тацскрины, плазменные панели, электронные аудиогиды на платформе IZI.travel и пр.), которые требуют **программного обеспечения** (QR-коды, электронный этикетаж, мобильные приложения) и адаптированного к нему **интерактивного контента** (карты, объекты, задания, викторины, аудиозаписи и пр.). По всей видимости, федеральные музеи – участники опроса подобным разнообразным оборудованием достойно оснащены.

- *Электронный и сенсорный этикетаж, электронные энциклопедии музейных предметов, система «виртуальных» рассказчиков, система QR-кодов и аудиогидов на иностранных языках.*
- *Мультимедийное сопровождение (создание тематических фильмов, роликов, интерактивные киоски, планшеты, специальные стенды и витрины для слабовидящих).*
- *Интерактивные панели с информацией, заданиями или викторинами по тематике экспозиции, использование театрализованных мини-инсталляций для презентации выставок.*
- *Аудиогиды – программа «Ёлка у Дарьи Пожарской».*

Во-вторых, они упоминают технологии **создания дополненной реальности** – 3D, 5D, работу на платформе ARTEFACT.

- *Комплексы дополненной реальности для музея «Кабинет и квартира В.И. Ленина в Кремле».*
- *3D – пирамида, витрина-монетница с передвижной лупой, тац-скрины с информацией о раскопках.*
- *Голографические витрины, «виртуальная» и «дополненная» реальность.*

В-третьих, что значительно реже, они указывают **музейные проекты**, которые, по сути, являются анимационным представлением выставочного пространства: свето-звуковые проекционные инсталляции, панорамные фильмы, сюжетные объемно-пространственные композиции и пр.

- *Программы по демонстрации крестьянских ремесленных навыков и трудовых процессов во время экскурсионного показа основной экспозиции.*
- *Интерактивные экспонаты (говорящий телефон и т.д.).*
- *В Морском выставочном центре в Светлогорске открыты сразу два новых проекта: Янтарная гостиная и Виртуальный Русский музей как единое выставочное пространство. Из Янтарной гостиной посетители могут совершить виртуальное путешествие по Русскому музею и стать слушателями лекций.*
- *Системы прямой и обратной проекции, системы направленного звука, масштабный кинопоказ на подкупольной части с контентом по теме музея, сюжетные объемно-пространственные композиции.*

Наконец, в редких случаях в связи с инновационными технологиями в выставочной деятельности сотрудники федеральных музеев упоминают **работу с сайтами и соцсетями**.



Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

- Сайт музея и страницы в социальных сетях Интернет.
- Интернет-ресурсы, он-лайн коллекции, тематические альбомы, виртуальные выставки, 3-D туры.
- Интернет рассылки, блоги посвященные выставкам и событиям.

И практически единичные ответы указывают на подразумевание под инновационными технологиями **активностей, пока нетипичных для основной массы музеев.**

- Театрализованные представления открытия выставок, проведение открытых юбилеев экспозиций.
- Театрализованные представления, сопровождающие экскурсию.
- Оборудованный для маломобильных групп населения доступ к выставкам в фондохранилище музея (Открытые фонды и временные выставки).
- Электронные тирры, игровые зоны для детей с электронным оборудованием и контентом по теме музея.

Региональные музеи

Сотрудники региональных музеев также чаще всего упоминают в виде инновационных технологий для представления выставок и экспозиции **использование мультимедийного оборудования**, хотя ассортимент его значительно более узкий. Как правило, он ограничивается мультимедийными экранами, проекторами, инфокиосками и аудиогидами без уточнения, работают ли они со специальных устройств или запускаются с мобильных телефонов активацией QR-кода.

- Сенсорные киоски и плазменные рамки, моноблоки в экспозиции музея.
- Инфокиоски, плазменные панели, стол-планшет
- Интерактивные –тач-скрины, наушники, VR.
- Виртуальная экскурсия «Погружение в «Глубину» (экспозиция «Глубина») с использованием шлема виртуальной реальности.

Значительно реже упоминаются технологии **создания дополненной реальности – 3D, 5D**, работу на платформе ARTEFACT.

- Показ 3D голографического изображения, игры, квесты и др.
- 3D-визор, аудиогиды.
- Виртуальная экспозиция на портале ARTEFACT.

Единичные упоминания относятся к комплексным **музейным проектам**, которые сочетают предметно-визуальный материал и цифровые проекции.

- Иммерсивное пространство. Технические средства для собственного «прочтения экспозиции самим посетителем.
- По-настоящему инновационной является постоянная экспозиция «Музей революции», созданная на основе Красных залов, сохранившихся с момента создания музея. В настоящее время на каждой крупной выставке используются технологии интерактивного дизайна, позволяющие посетителям самостоятельно творчески отнестись к общей идее экспозиции и отдельным произведениям, деятельно проинтерпретировать их через обращение к тематике и технике создания с помощью специально созданных коммуникативных «инструментов» и инструкций.
- К инновационным могут отнести только кинетические витрины с экспозиции Детство Земли.

А также единичными являются формы интерактивной работы с посетителями, которые также отнесены к инновациям в сфере подачи экспозиции.

- Маршрутные листы, квесты, художественные практики, компьютерные программы и игры с музейной тематикой.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Муниципальные музеи

В связи с малочисленностью представителей муниципальных музеев довольно сложно сделать наблюдение о распространенности инновационных технологий в оформлении экспозиций.

В ответах некоторых сотрудников муниципальных музеев упоминается довольно скудный ассортимент **мультимедийного оборудования** для оформления экспозиции и выставок.

- *QR – этикетки с выходом в Интернет, VR.*
- *Izi.Travel.*
- *Для представления постоянной экспозиции индивидуально имеется мобильное приложение Maugry.*
- *Мультимедиа экраны, проекторы.*
- *NFC-метки вместо аннотаций с аудио-файлами и доп. информацией, с предоставлением планшета.*

Ответы об **использовании технологий VR и дополненной реальности** носят единичный характер.

- *VR.*
- *3D вентилятор.*

Некоторые представители муниципальных музеев представили инновационными **музейные проекты.**

- *Арт-объект «Летающий уголь» в Музее угля, мультимедийные технологии в экспозициях (видеоролики в формате 3D).*
- *Интерактивные зоны, образные тексты, ассоциативный видеоряд и другое в зависимости от выставки.*
- *Звуковые инсталляции для показа музыкальных инструментов и музыкальной техники.*

Отдельные ответы содержат упоминания об **игровых программах** и адаптированных **зонах для детей.**

- *Квесты, мастер классы.*
- *Квесты, квизы, интерактивные программы Детский день, и Новогодний паттерн.*
- *Интерактивная экспозиция, детские комнаты на площадках музея.*

Упоминания об инновациях вызвали ассоциативный ряд работы в **направлении развития внешних коммуникаций музея.**

- *Социальные сети.*
- *Раз в неделю увеличена продолжительность работы музея в вечернее время.*
- *Совместная работа с коллекционерами города и района.*
- *Ежегодная смена временной экспозиции.*
- *«История в лифте» – в партнерстве с рекламной фирмой размещается информация историческая, циклы программ о музее и об истории города на местном телевидении, а также рекламные ролики об открывающихся выставках и других событиях.*

3.1.2. Привлечение посетителей

Ответы сотрудников на вопрос об использовании инновационных технологий для привлечения посетителей в массе своей **повторяют уже сказанное об инновациях в экспозиции:** оформление коллекций с использованием мультимедийного оборудования, VR и т.д.



Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Это говорит о том, что музейное сообщество не видит существенной разницы между оформлением экспозиции и выставок и непосредственной работой с посетителями. Очевидно, они полагают, что оснащение музея современным оборудованием само по себе уже работает на привлечение посетителя, не столкнувшись пока с тем, что техническая модернизация носит кратковременный эффект.

Лишь некоторые музеи **практикуют именно техники вовлечения посетителей** в музейную активность.

Федеральные музеи

Сотрудники федеральных музеев указали целый ряд **техник оффлайн коммуникаций с посетителями** (игры, квесты, сбор обратной связи и т.п.).

- *Интерактивная работа посетителя с экспонатами, тесты и задачи на заданную тему.*
- *Мониторы интерактивных викторин.*
- *Во входной зоне установлен электронный опросник для обратной связи с посетителями музея и маркетинговых исследований.*
- *Квесты, фестивали.*

В некоторых анкетах содержатся упоминания об установлении эффективной **навигации** как форме работы с посетителями.

- *Активно используются электронные табло и плазменные панели для информирования посетителей о выставках и программах музея. Звуковое оповещение.*
- *Интерактивная навигационная система.*

Также в ряду инновационных технологий упомянуты **дополнительные услуги музея**, достаточно стандартные виды досуга (фестивали, кино), адресованные разным целевым аудиториям. Это говорит о сохраняющемся восприятии у сотрудников музеев их как нетипичных в стенах музея, и, вероятнее всего, на этом основании они и были отнесены к инновационным.

- *Проведение различных интерактивных программ для детей и подростков, в том числе с использованием электромобилей и специального оборудования по теме музея; свето-музыкальные программы в системе подсветки здания музея; фестивали и концертные программы на территории в праздничные дни.*
- *Интерактивные программы, мастер-классы, лектории по тематике выставок.*
- *Показ фильмов.*
- *Концерты в Овальном зале дворца.*

К числу инновационных сотрудниками федеральных музеев отнесены также **онлайн коммуникации** для привлечения посетителей в музеи, в основном, через информирование **в социальных сетях**.

- *Реклама в социальных сетях.*
- *Сайт, социальные сети, мультимедиа на экспозиции, проекты в приложении дополненной реальности, аудиогиды, образовательные и экскурсионные программы, квесты.*
- *Разработка социальных историй на сайте музея.*
- *«Посев» в соцсетях, таргетированная рассылка, ориентированная на интересы пользователя.*
- *Привлечение посетителей с помощью создания и активного ведения страниц в соцсетях, акций, сотрудничества со школами, общественными организациями.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Региональные музеи

Структура ответов сотрудников региональных музеев в целом аналогична, хотя комментарии в целом более скромные. В качестве инновационных технологий в единичных случаях упоминаются **интерактивная работа** с посетителями в залах и **навигация**.

- **Игровые программы** на сенсорных терминалах в залах.
- **Цифровая навигация**.
- **Автономный робот Promobot**.

Аналогично инновационными технологиями названы **дополнительные услуги музея**: концерты, кинопоказы и пр.

- **Открыт туристско-информационный центр**.
- Мероприятия музея – **киноклуб, лекторий** на разных площадках.
- **Кинопоказы и встречи со знаковыми людьми**. Прямой открытый диалог с посетителем. **Музей+Театр**.
- **Музейный центр** использует целый ряд коммуникативных программ и практик, использующих нетрадиционные способы взаимодействия посетителя с музейными экспозициями и экспонатами: **«говорящий музей», «трогательный музей», «музей для одного», «экскурсия наоборот»** и др.
- **Открытия выставок с участием музыкантов** из филармонии.
Либо какие-то **уникальные экспозиции** музея.
- **Зал археологии с тремя фрагментами скал с наскальными рисунками** – петроглифами.

Несколько ответов содержат упоминания о **публикации в Интернете** информации о музейных программах.

- **Распространение информации о выставках и мероприятиях на разных Интернет-платформах, на баннерах по городу**.
- **Виртуальные экскурсии**, экспозиции, музейные выставки; электронные сенсорные киоски; плазменные панели
- **Активная работа в социальных сетях** по увеличению количества и активности подписчиков для распространения информации (косвенная реклама).
- **Работа в соцсетях**.

Муниципальные музеи

Небольшое количество уточняющих ответов сотрудников муниципальных музеев в целом также воспроизводит представления об инновационных технологиях работы с посетителями в виде **интерактивных программ** и **активностей**, продвижение музея.

- **Театрализованные экскурсии, квесты**, популярные молодежные игры, адаптированные к музейной тематике, новые технологии, образовательные конструкторы, общественные акции (вручение паспортов, золотых медалей, презентации инвестиционной привлекательности территории), скидки и акции для индивидуальных посетителей
- **Аудиогид. Музейный квест** через мобильное приложение «Маугри».
- **3-D оборудование**, представляющее проекции этнографических предметов в рамках образовательных программ-мероприятий.
- **PR-кампания, квесты, игры в соцсетях, литературные вечера, студии, авторские экскурсии, работа в городских проектах «Я тагильчанин»** и т.д.
- **Социальные сети**.



3.1.3. Привлечение посетителей на сайт музея

Ответы на вопрос об инновационных технологиях для привлечения посетителей на сайт музея характеризуют три вида активности: **проработка отдельных разделов сайта** (виртуальный музей, он-лайн трансляции концертов и спектаклей, игровые модули), **продвижение сайта** как напрямую (контекстная реклама), так и через Интернет-ресурсы партнеров (кросспостинг), **SMM-продвижение**. Существенное различие в ассортименте применяемых средств наблюдается в ответах специалистов федеральных музеев (довольно разнообразные средства) и региональными и муниципальными музеями (список технологий довольно узкий и стандартный).

Федеральные музеи

Оформление или обновление сайта, по словам опрошенных сотрудников федеральных музеев, как правило, подразумевает под собой размещение виртуальных экспозиций, 3D-туров. Кроме того, упоминается разработка электронных каталогов и новых разделов сайта, улучшение дизайна и юзабилити сайта, приспособление для людей с ограниченными возможностями и др.

- *Новый сайт со своей программой развития, виртуальные выставочные проекты.*
- *Информационно-игровой портал.*
- *Размещение записей он-лайн лекций ведущих специалистов.*
- *Виртуальные экскурсии на объекты (ПЛ Б-413, НИС «Витязь», СРТ-129, ПМк «Ирбенский», Фридрихсбургские ворота, экспозиция «Люди моря»).*
- *На сайте размещены анкеты-опросники, в том числе и в игровой форме для детей. После закрытия временной выставки на сайт музея выкладывается информация о ней с использованием 3Д технологий.*
- *Пресс-релизы, продажа билетов онлайн.*
- *Простота и комфортная доступность информации, возможность поиска информации для людей с ограниченными возможностями.*

Судя по ответам респондентов, федеральные музеи довольно активно используют технологии и ресурсы **Интернет-поисковиков** и **соцсетей** для привлечения посетителей на сайт музея, наполняя собственные аккаунты популярным контентом и интерактивными формами работы (опросы, игры). Также практикуется SMM-продвижение через контекстную рекламу.

- *Официальный сайт музея, страницы в ОК, VK, Facebook, Instagram*
- *Ссылки на интересный контент в соцсетях.*
- *Реклама в социальных сетях.*

Отдельные федеральные музеи могут позволить себе **комплексные рекламные кампании** и даже создание и поддержку специализированных медиаресурсов.

- *Таргетированная, баннерная, контекстная реклама в сети Интернет, инструменты социальных сетей и видеохостингов, кросспостинг, рассылка рекламы по базе данных пользователей музейными ресурсами в сети Интернет, размещение QR-кодов на полиграфической продукции, виртуальный музей и мобильные приложения, демонстрация музейных предметов в 3D изображении, возможность обратной связи с пользователями сайта.*
- *Медиапортал – канал с различным контентом, посвященным музею, выставкам, историческим событиям и т.д.*
- *Социальные сети, видео-реклама событий в музее в метро с экранов в вагонах.*
- *Таргетированное представление информации, рассылки, социальные сети.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- Рекламные компании, **коллаборации с другими учреждениями культуры и группами в социальных сетях.**
- Анимированные афиши.

Региональные музеи

Эксперты из региональных музеев в качестве инновационных технологий привлечения посетителей на сайт музея упоминают, как правило, **виртуальные экскурсии и факт обновления**, появление разнообразной интересной информации.

- Он-лайн игры по музейной тематике. Ежедневные смены заставки на главной странице (разные стихи)
- Виртуальный гид по экспозициям, представленным в старом здании музея, социальные сети.
- Видеоролики о новых выставках, трансляции особенно востребованных мастер-классов и лекций.

Ответы о работе по популяризации сайта музея в **соцсетях** в ответах сотрудников муниципальных музеев, за редким исключением, не содержат уточнений.

- Активная политика в социальных сетях.
- Страницы в социальных сетях.
- Голосования, конкурсы в соцсетях.

Отдельные музеи практикуют, про всей видимости, продвижение сайта не только онлайн, но и **оффлайн-инструментами** контакта с аудиторией.

- Директ-реклама.
- Музейный вестник.
- Размещение штрих-кода сайта музея на афишах.

Муниципальные музеи

Сайты муниципальных музеев не представляют исключения по характеру работы для привлечения внимания посетителей, а отличаются лишь более узкими масштабами внедрения. Основной набор техник – размещение уникальной информации, виртуальные туры и интерактивные формы.

- **3D тур**, ежемесячная рубрика «История одного экспоната», размещение итоговых работ по результатам конкурсов
- Виртуальная игра «Прикамье на красках».
- Виртуальные выставки, **музеефицированные места** в городе.
- Виртуальные выставки, афиши, опросы, активное присутствие музея в соцсетях.
- Размещение уникальной информации, присущей именно нашему музею.
- Опросники, конкурсы – google-формы.

Респонденты также указывают на работу **в соцсетях**, правда, без уточнения, имеет ли она цель увеличить поток посетителей на сайт музея.

- Созданы группы в контакте, одноклассниках и фейсбуке.
- Обязательно ставим ссылки на сайт музея в социальных сетях.
- Квесты, игры в соцсетях.
- Социальные сети, интернет-выставки на базе музейного сайта, уникальный контент по нашей теме на сайте музея.



3.1.4. Хранение фондов

Уточняющие ответы об использовании инновационных технологий в сфере хранения фондов смогли дать в основном представители федеральных музеев.

Федеральные музеи

Комментарии отличаются разнообразием, в частности: эксперты говорили об использовании конкретных систем – единая музейная база данных КАМИС (весьма распространена), типовые проекты АИС, АКРОДИС, ИСС и других.

- Программа «КАМИС», Госкаталог, открытое хранение.
- АИС «Музей» IV.
- Музей 3.
- Музейная система хранения электронных изображений «Эйдотека РОСФОТО».

В том числе под инновациями в сфере хранения фондов подразумевается введение музейных предметов в систему Госкаталога.

- Описание музейных предметов в электронном виде и их полная представленность в Государственном каталоге Музейного фонда РФ.
- 3D – оцифровка.

Также эксперты упоминали оборудование и технологии систематизации (в основном электронные базы данных, каталоги).

- **Передвижные драйверные металлические шкафы.**
- **Штрихкоды** для маркировки предметов и топографической привязки.
- **Маркировка штрих-кодами, датчики удара и наклона.**
- **Специализированные системы хранения, климат-контроль, база данных и документооборот по хранительской, реставрационной и выставочной деятельности (КАМИС).**
- **Электронные информационные киоски.**
- **Программа «Климат-контроль».**
- **Новейшее оборудование в фонде археология, ДПИ, документальном фонде, ДРЖ.**
- **Реставрационная лаборатория с современным оборудованием.**

Ответы сотрудников региональных и муниципальных экспертов об использовании инноваций в сфере хранения фондов единичны. Приведем их полностью.

Региональные музеи

- Программа «КАМИС».
- Музейные АИС, программа создания государственного каталога и учета музейных ценностей.

Муниципальные музеи

- Программа АИМС, КАМИС-5.
- Работа с КАМИС, Госкаталогом, научные издания (полный каталог живописи и графики, монографические издания М. Шемякин, А. Константинов, П. Голубятников и др.).

3.1.5. Реализация партнерских программ

Относительно реализации партнерских программ ответы представителей федеральных музеев довольно малочисленны и в массе своей не содержат отсылки к каким-либо инновационным технологиям, за редким исключением.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Однако приведем здесь все комментарии, выделив относящиеся непосредственно к теме вопроса, для общего представления о характере реализуемых партнерских программ в музеях различного подчинения.

Федеральные музеи

- **Создание *общемузейной цифровой платформы. Организация он-лайн и офф-лайн просветительских проектов.***
- *Договоры совместной деятельности, в рамках которых реализуются билеты*
- *Взаимный безвозмездный обмен услугами и создание совместных услуг.*
- *Проект по проведению профессионального тренинга в процессе получения высшего образования. Проект #Coolpolepress.*
- *Корпоративное волонтерство – привлечение не только самих волонтеров, но и благотворительных средств для реставрации мемориальных зеленых насаждений.*
- *Сотрудничество с бизнес-сообществом.*
- *Интернет-пространство, печатная продукция и др.*
- *Работа клуба боевых друзей музея для ветеранов Великой Отечественной войны, работа «Школы юного экскурсовода» для учащихся общеобразовательных учреждений, проведение интеллектуально-поисковых игр для студентов по тематике музея, проведение совместных масштабных культурно-образовательных мероприятий по тематике музея.*
- *Участие в грантовых конкурсах.*
- *Телемосты (видеомосты).*

Региональные музеи

- ***Ассоциация «Эхо» и проект по фонду В. Потанина «Северный дизайн» (создание музейного магазина).***
- ***Виртуальный филиал «Русского музея», специальный класс для проведения интерактивных и дистанционных занятий (в рамках реализации гранта Фонда поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации).***
- *Интернет-акции, техническое сопровождение выставок*
- *Выкладка отчетов, оцифрованных материалов и др.*
- *Волонтерские программы, образовательные музейные программы – Школы.*

Муниципальные музеи

- ***Разработка и проведение игр, квестов для городских проектов, посвященных истории города, Великой Отечественной войне.***
- *Привлечение музея для участия в презентациях фирм.*
- *Активное включение музея в работу с местным сообществом и влияние на городскую среду*
- *Программа арт-резиденции.*
- *Работа с музеями «Памяти», Музеем ГУЛАГА, Архивами края.*

3.1.6. Отдельные особенности восприятия инновационных технологий

Некоторые эксперты подвергли критике вопрос об «инновационности» технологий в целом, считая, что все технологии уже хорошо известны и в разной степени, но повсеместно внедрены. Исключение могут составить ВІМ и VR, которые, действительно, пока воспринимаются как инновационные из-за малой доступности.

Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Также существует обратная позиция – сознательно избегать или использовать технические средства в музее по минимуму, так как они вступают в противоречие с концепцией музея.

Инновационными респонденты также посчитали некоторые креативные способы популяризации музея, о чем им захотелось поделиться в ходе опроса.

- *Театрализованная раздача приглашений на выставки и мероприятия в школах города.*
- *Участие в специализированных профильных мероприятиях, акциях и фестивалях для широкой аудитории.*
- *Экскурсии с элементами театрализации.*

3.2. Открытость музея посетителю

Диаграмма 19. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ В ВАШЕМ МУЗЕЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКСКУРСИЙ В РЕСТАВРАЦИОННЫЕ МАСТЕРСКИЕ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, один ответ)



Опрос показал, что 2/3 российских музеев не имеют возможности проводить экскурсии в реставрационные мастерские.

Диаграмма 20. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ В ВАШЕМ МУЗЕЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКСКУРСИЙ В «ОТКРЫТОЕ ХРАНЕНИЕ»? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, один ответ)



Исследование показало, что примерно половина российских музеев имеют возможность проводить экскурсии в «открытое хранение».

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Диаграмма 21. НА КАКИХ ЯЗЫКАХ ПРЕДСТАВЛЕНА ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ВАШЕГО МУЗЕЯ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, любое число ответов).



По ответам сотрудников российских музеев, помимо русского языка, наиболее распространенным в представлении сайта музея является английский язык – на это указали половина опрошенных (51 %). Использование других языков в представлении сайтов музеев практически не распространено: китайский указали 7%, немецкий – 4%, французский и национальные языки народов России – 3%. Остальные языки упомянули менее 3% респондентов.

Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года

4.1. Функции музея-2030 как институции и акценты в развитии

Диаграмма 22. С КАКИМ ИЗ ДВУХ СУЖДЕНИЙ ВЫ, СКОРЕЕ, СОГЛАСНЫ?
% от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ОДИН ответ)



Как показал опрос, большинство сотрудников российских музеев согласны, что в 2030 году музей обязан в первую очередь максимально широко демонстрировать свои фонды (53%). Однако примерно $\frac{1}{4}$ их коллег стоят на позиции приоритета хранения (26%).

Комментарии ответивших, «у меня свое видение», как правило, акцентируют неразделимость и соблюдение **разумного баланса** функций хранения и демонстрации для музея как институции, а также указывают на **упущение научной функции** музеев.

Федеральные музеи

- Должен быть соблюден баланс. Музей обязан демонстрировать фонды с их обязательным сохранением (всегда есть часть музейных предметов не для широкого круга посетителей).
- Музей обязан изучать свои фонды и делиться результатами научных изысканий. Хранение и экспонирование важны, но **научная деятельность** в приоритете.

Региональные музеи

- Я не сторонник крайних мер. Фонды музея хранят ценности регионального или общемирового значения, поэтому человек имеет право их увидеть, но это услуга частная, и должна учитываться **антропогенная амортизация экспоната**.
- Демонстрация фондов любыми доступными способами (off-line, on-line, интернет, публикация в печатных изданиях и пр.) сочетается с сохранением и пополнением фондов, а также с их **научным изучением**.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Муниципальные музеи

- *И то, и другое перекося деятельность музеев в одну, или другую сторону неприемлем. **Сохранять фонды не значит их прятать, а широко демонстрировать не в ущерб самим произведениям.***
- *В погоне за привлекательностью представления музейных предметов музеев в последнее время переформируется в сферу развлечений. Размывается **исследовательская составляющая музейной деятельности.***

Отдельные реплики содержат замечания к необходимости проработки самого тезауруса поднимаемой проблемы, что считать широкой демонстрацией и что считать хранением.

Федеральные музеи

- ***Не надо максимально широко демонстрировать фонды. Посетитель в этом теряется.** Каждая выставка – это рассказанная история, где каждая деталь подготовлена сотрудниками для восприятия посетителем, пусть даже далеким от темы выставки. А идея открытого хранения – выдумка бездарных дилетантов.*
- ***Обеспечение сохранности музейных коллекций и создание условий для их широкой демонстрации и изучения** – это основные социальные функции музея.*

Региональные музеи

- *Сохранять фонды обязательно. А **формулировка «максимально широко» слишком расплывчатая.** Есть вещи, которые слишком частого показа просто не выдержат.*

Муниципальные музеи

- *И то, и другое перекося деятельность музеев в одну, или другую сторону неприемлем. **Сохранять фонды не значит их прятать, а широко демонстрировать не в ущерб самим произведениям.***

Как ожидают 74% респондентов (см. диаграмму 23), в 2030 году в их музеях должны использоваться инновационные технологии для представления экспозиции и временных выставок.

Чуть более половины опрошенных считают, что к 2030 году должны несколько смениться приоритеты, и инновационные технологии должны быть введены не только для удовлетворения запросов посетителей, но и для внутренних нужд музеев, а именно, в системы хранения фондов (58%), напомним, сейчас на их использование указали только 18% (см. раздел 3.1.4). Нарастание технологий в сфере хранения на 40% несколько не увязывается по смыслу с приоритетной функцией музея-2030 по демонстрации коллекций.

Также свыше половины опрошенных надеются одновременно на расширение инновационных технологий для привлечения посетителей в залы (54%). Чуть менее половины опрошенных считают, что через 10 лет в распоряжении их музея окажутся инновационные технологии для привлечения посетителей на сайт музея (42%)

Лишь примерно каждый четвертый (28%) рассчитывает на их использование в реализации партнерских программ.

Диаграмма 23. В 2030 ГОДУ ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВАШ МУЗЕЙ... % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



4.2. Представление экспозиции и временных выставок в музее-2030

Ниже приведен анализ свободных комментариев на вопрос: «В 2030 году инновационные технологии в вашем музее используются для представления экспозиции и временных выставок. Приведите примеры».

Как показал опрос, через 10 лет сотрудники музеев в массе своей видят внедрение или дальнейшее развитие в экспозиционно-выставочной работе в общем-то уже имеющихся в распоряжении музеев **мультимедийных технологий** (экраны, тачскрины, 3D-mapping, 3D-витрины, электронный этикетаж, аудиогиды и пр.) и, в особенности, **AR- и VR-технологий** с конкретными идеями их использования, а также **аудио и видео визуализация**.

Некоторые ответы касались **технологий сохранности и удобства представления экспонатов** во время экспонирования.

Федеральные музеи

- VR (для демонстрации инструментария и особенностей работы иконописцев прошлого), AR (для показа икон до реставрации).
- VR, дополненная реальность, 3D реконструкция экспонатов.
- Электронное ателье: виртуальная примерка костюмов, украшений.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Региональные музеи

- *Витрины с климат-контролем, антибликовым стеклом.*
- *Аудиогиды, VR макетов памятников древности, одежды древних и традиционных костюмов региона.*
- *У нас есть проект визит-центра, где предусмотрена и технология дополненной реальности и внедрение живых экспонатов, автоматический перевод экспликаций на любой язык мира, а еще мы мечтаем о ковре-самолете, чтоб полетать над нашими склонами.*
- *QR коды, Технологии на основе WiFi, индивидуализация информации для гаджетов посетителей.*

Муниципальные музеи

- *Больше дополнительной информации для погружения в тему – интерактивные экраны, индивидуальные планшеты и т.п.*

Однако также были высказаны идеи в изменении общего подхода: внедрение **интерактивного и индивидуального представления экспозиции**, появление **передвижных конструкций** и **роботизированного экскурсионного сопровождения**, повышения **доступности экспозиций**, в том числе для лиц с ограниченными возможностями.

Федеральные музеи

- **Экспозиция считывает эмоциональное состояние человека** или же посетитель сообщает экспозиции свои потребности в исследовании определенной темы, и экспозиция осуществляет индивидуальный показ в соответствии с потребностями посетителя.
- *В 2030 году есть возможность индивидуального представления экспозиции в зависимости от интересов и глубины знаний посетителя любого возраста и особенностей.*
- *Индивидуальный призрак(и)-гид(ы)-консультант по музейной экспозиции (по образу Siri, Алисы, Google и т.п.).*
- *Обновленная система представления постоянной экспозиции.*
- *Зоны погружения, аудиоинсталляции, передвижные терминалы.*
- **Инновационные технологии, такие как робот с искусственным интеллектом сопровождает посетителя по экспозиции с подлинными музейными предметами, демонстрирует вспомогательный материал (виртуальный) для понимания предмета.**
- **Обеспечен доступ для маломобильных групп населения** в фондохранилище (пандусы, лифт, двери и т.д.) для знакомства с экспозицией «открытые фонды», временными выставками и реставрационными мастерскими.

Региональные музеи

- **Экспозиция стала интерактивной и вариативной** – можно увидеть, как развивалась бы история, если бы события сложились иным образом.
- **Живая экспозиция, созданная с участием посетителей.**
- **Открытое хранение и возможность самостоятельно создавать экспозиции.**
- *Действуют аудиогиды. Имеются интерактивные зоны, рассчитанные на участие посетителей разных возрастов, по каждому разделу экспозиции.*
- **Универсальный голографический гид**, умеющий отвечать на огромное количество вопросов, связанных с экспозицией. Подобие Алисы или Siri, только виде виртуального экскурсовода.



Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года

- **Видеогиды для слабослышающих людей.**
- **Музеи адаптированы для любой аудитории. Слуховые, визуальные, тактильные эффекты сопровождают экспозиции. Переводчики и аудиогиды.**

Муниципальные музеи

- *Плагины к нейроинтерфейсам на входе, которые позволяют считывать экспозицию узкоконтекстуально без чтения кучи текстов.*
- *Робот-экскурсовод, который всегда есть в зале и которому можно задать вопросы. Табло с перечислениями выставок и краткой информации о них при входе в музей.*

Встречаются также предложения, наоборот, **ограничить интервенцию инновационных технологий** из-за утраты сути музея – общения с подлинником.

Федеральные музеи

- *Ограниченное количество ИТ, так как они уже перенасытили нашу реальность. Побольше оригинальных экспонатов с историей, а также предметов -копий, которые можно потрогать, повертеть, рассмотреть.*

Региональные музеи

- *Мультимедиа технологии в необходимом и достаточном количестве при условии, что главное в экспозиции – музейный предмет.*

Муниципальные музеи

- *Музейный предмет способен донести смыслы: назначение, историю, технологию благодаря разным уместным в контексте приемам.*

4.3. Система учета и хранения фондов музея-2030

Наиболее популярным ответом среди сотрудников музеев о системе хранения (см. диаграмму 24) и учет в будущем стало убеждение, что государство должно выделять деньги музеям для пополнения музейных фондов – отметили 74% респондентов.

Чуть более половины респондентов разделяют сразу три тезиса: для научных сотрудников должны расширяться возможности знакомства с фондами в России и за рубежом (56% ответов); должно появиться новое автоматизированное оборудование для хранения фондов (53%); должны появиться более современные системы безопасности хранения внутри музея (51%).

При этом не стоит недооценивать важность для сотрудников музеев появления более современные системы безопасности музейных предметов, представленных в экспозиции, о чем заявили 42% респондентов, а также тщательной проработки маркировка музейных предметов, обеспечивающая защиту от подделок, упрощающая учет музейных предметов и т.п. (39%).

Пожалуй, все предложенные в опросе меры можно отнести к высоко востребованным среди музейного сообщества.

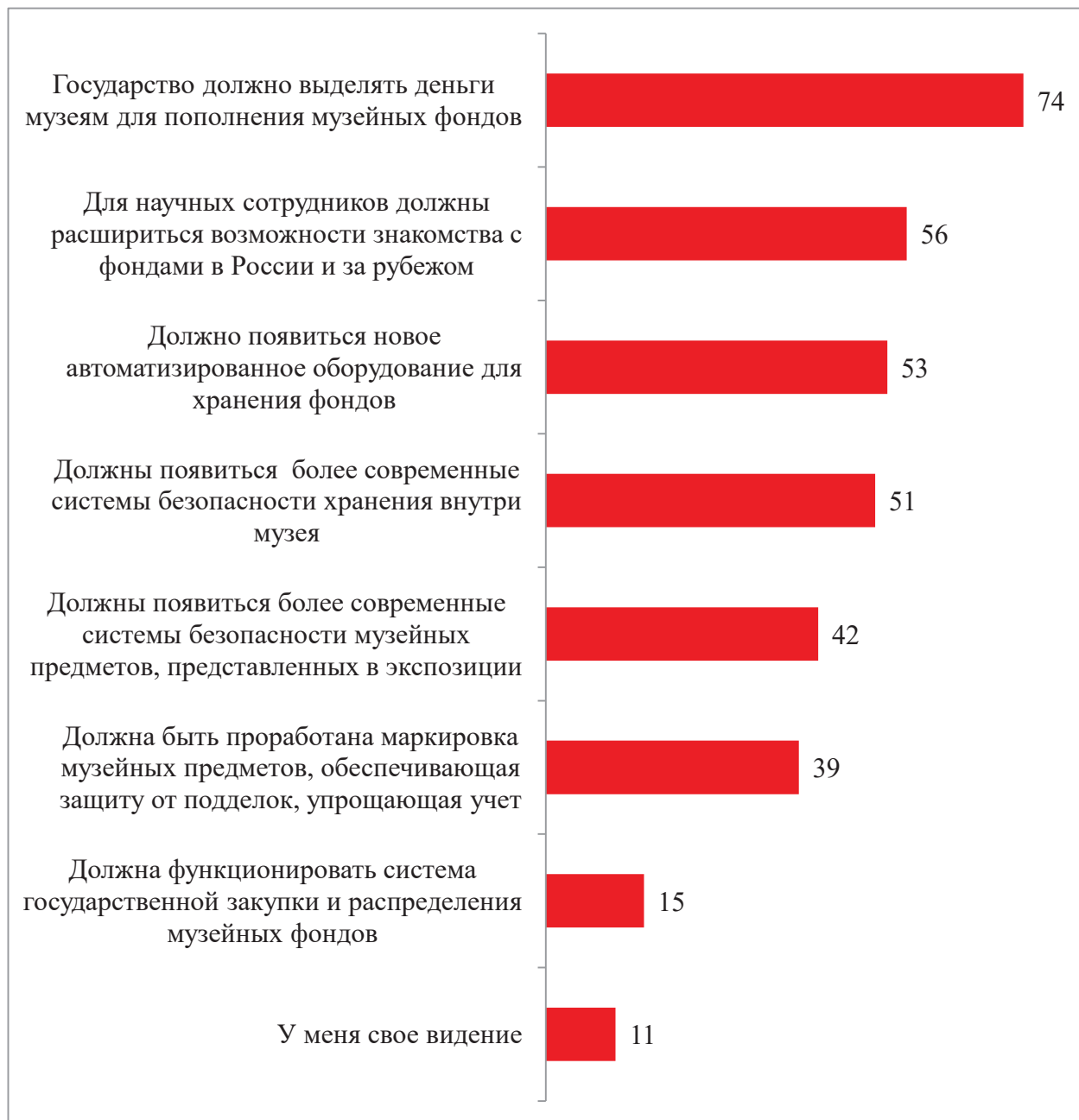
Исключение составляет непопулярный среди музейного сообщества тезис о функционировании системы государственной закупки и распределения музейных фондов, который поддержали лишь 15% сотрудников музеев.

Эксперты, пожелавшие поделиться **своим видением этой проблемы**, отметили, что круг проблем, связанных с хранением, комплектованием, учетом, изучением и безопасностью, значительно шире. Он охватывает как **законодательные аспекты**, так и **проблемы технического обеспечения работы** системы музейных фондов в целом.



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Диаграмма 24. ЧТО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ДОЛЖНО ИЗМЕНИТЬСЯ К 2030 ГОДУ В СИСТЕМЕ ХРАНЕНИЯ, КОМПЛЕКТОВАНИЯ, УЧЕТА, ИЗУЧЕНИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ МУЗЕЙНОГО ФОНДА ПО СРАВНЕНИЮ С 2019 ГОДОМ? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, до ЧЕТЫРЕХ ответов)



Федеральные музеи

- Должна появиться **модернизированная законодательная база**, регулирующая вопросы хранения, комплектования, учета, изучения и безопасности музейного фонда РФ.
- К сожалению, только четыре ответа можно выбрать. Поэтому **приплюсуйте возможность знакомиться с фондами в России и за рубежом, а также о новом автоматизированном оборудовании для хранения фондов.**



Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года

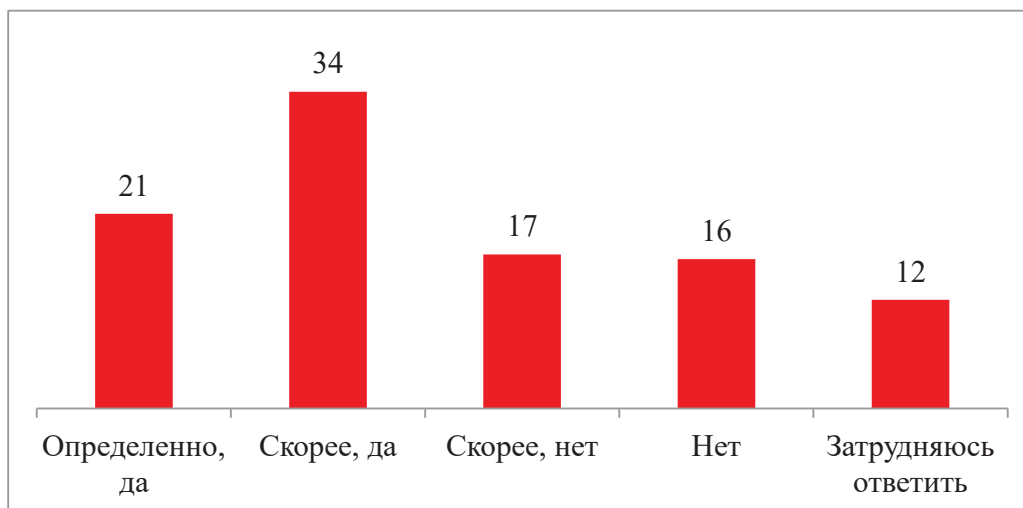
- Практика говорит о необходимости **разработки единых требований к учёту и хранению особо ценных предметов** (это касается в основном книжных памятников и документов, хранящихся в архивах и библиотеках). Необходимо **убрать разницу, существующую сегодня в действующих нормативах по учёту и хранению в архивах, библиотеках и музеях в отношении этой категории хранимых материалов.** Требования, обеспечивающие оптимальный учёт и хранение, в данный момент действуют и соблюдаются только в музеях. Требования к учёту и хранению должны быть одинаковы вне зависимости от того, в каком из указанных учреждений хранится особо ценное издание (книжный памятник) или особо ценный документ.
- Необходимо **развивать исследовательские лаборатории.** Необходимо **улучшать ситуацию с ТВР и светом** в хранении и экспозиции.
- **Государство должно выделять деньги не только на пополнение, но и на хранение музейных фондов: помещение, специальное оборудование, реставрация.** А то сейчас все это пущено на самотек.
- Многие **музеи нуждаются не просто в закупке дополнительных датчиков для экспозиции, а в полном обновлении экспозиционного оборудования.** И если у крупных федеральных музеев ещё есть хоть какая-то надежда выбить целевое доп. финансирование на обновление и ремонт, то большинство более мелких, но не менее интересных и значимых музеев не имеют такой возможности. **Во многих нет даже Интернета, а это единственные сохранившиеся очаги культуры в своей местности, которые могут и должны стать объединяющими для населения, и работает там, как правило 1 человек.** Необходима **большая госпрограмма поддержки ремонта, переоборудования и т.д. музеев всех уровней, которые хранят предметы музейного фонда РФ.**
- **Государство должно выделять достаточное количество денежных средств музеям на приобретение современного оборудования для хранения фондов, современных систем обеспечения безопасности хранения и экспонирования**

Региональные музеи

- Должна быть **развёрнута пропаганда пополнения музейных фондов.**
- Предметы должны храниться в **специализированных помещениях, а не в приспособленных с мебелью с помойки.** **В отделе учёта и фондов хорошее программное и техническое обеспечение.**
- В первую очередь должна быть разработана **актуальная инструкция.**
- Должны появиться **Единые правила! Новое оборудование должно не просто появиться, оно должно системно приобретаться для музеев.** В государственных музеях за счёт государственных средств. Эти средства должны быть.

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

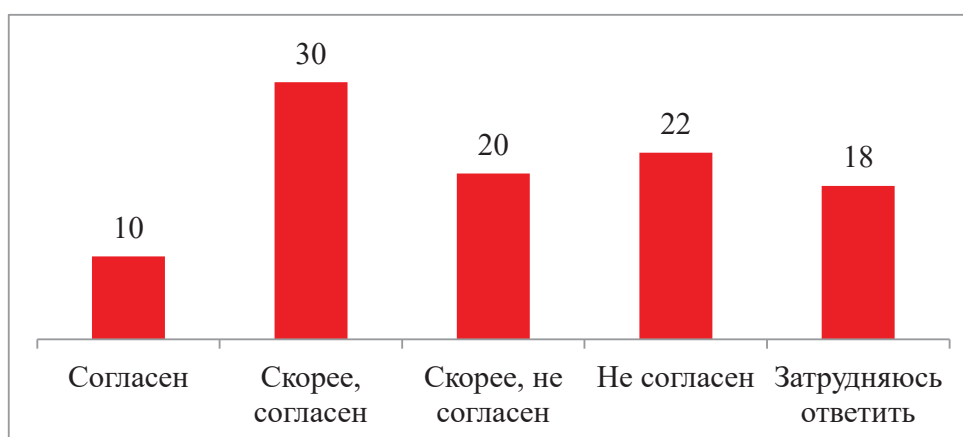
Диаграмма 25. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НУЖНО ЛИ СОЗДАВАТЬ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ МУЗЕЙНЫЕ ХРАНИЛИЩА-ДЕПОЗИТАРИИ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫМ АКТАМ ХРАНЕНИЯ МУЗЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Большинство опрошенных (суммарно 55%) сотрудники музеев в целом одобряют идею создания универсальных музейных хранилищ-депозитариев: 21% ответили «определенно, да» и 34% – «скорее, да».

При этом в общей сложности 1/3 музейного сообщества против такой идеи: 17% сказали «скорее, нет» и 16% – «нет».

Диаграмма 26. ЕСЛИ БУДУТ СОЗДАНЫ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ МУЗЕЙНЫЕ ХРАНИЛИЩА-ДЕПОЗИТАРИИ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫМ АКТАМ ХРАНЕНИЯ МУЗЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ, ВЫ СОГЛАСНЫ РАЗМЕЩАТЬ В НИХ СВОИ ФОНДЫ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Несмотря на преимущественное одобрение идеи депозитариев, опрос показал готовность пользоваться универсальными музейными хранилищами-депозитариями суммарно среди 40% музейных сотрудников (ответы «скорее, согласен» – 30% и «согласен» – 10%), однако, столько же не отказались бы от их использования (ответы «скорее, не согласен» – 20% и «не согласен» – 22%).



Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года

Ниже приведен анализ свободных комментариев на вопрос: «В 2030 году инновационные технологии в вашем музее используются для хранения фондов. Приведите примеры».

Тема переоснащения фондохранилищ, по всей видимости, очень актуальна для сотрудников музеев. Через 10 лет в массе своей видят **оснащение фондохранилищ разнообразными техническими средствами**, способными обеспечить условия максимально комфортные для сохранности музейных предметов и облегчения работы хранителей.

Названные респондентами технологии касаются размещения, навигации и перемещения и реставрации фондов (здания и драйверные шкафы, реставрационные лаборатории), обеспечения сохранности предметов (климат-контроль, системы обеспыливания, защитная маркировка), оборудования для оперативной оцифровки (сканеры со встроенной функцией 3d-описания предмета). Встречаются рекомендации о создании современных фондохранилищ – специально оборудованных помещений.

Федеральные музеи

- **Трехмерные сканеры:** для визуального описания предмета.
- **Электронная система хранения и предоставления электронных образов музейных предметов.**
- **Высокотехнологичное фондовое оборудование с дистанционным управлением и дистанционной поисковой системой.**
- **Существует технология «робота» для организации пространства фондохранилища и раскладки и доставки материалов на больших площадях. Сейчас доступно в некоторых музеях в США и Европе, будет доступно во многих музеях России.**
- **Охранная система и температурно-влажностный контроль.**
- **Невидимая, безопасная защитная маркировка предметов.**

Региональные музеи

- **Драйверные шкафы** было бы оптимально удобно, за многим следит искусственный интеллект и сообщает хранителю на какой экспонат стоит обратить внимание.
- **Системы климатконтроля.** Создана единая база данных предметов и исчерпывающей информации по ним.
- **«Капсулы времени» – технологии, позволяющие сохранять музейный предмет в первоначальном состоянии.**
- **Активное использование программ, характеристики которых позволяют осуществлять в комплексе процессы учета, реставрации, исследования и публикации музейных фондов.**
- **«Умное» хранение (SMART-функции охраны, климат контроля и пр.).**
- **Специальные электронные метки на экспонатах для учета перемещения предметов внутри и вне хранения.**

Муниципальные музеи

- **Системы регулирования влажностно-температурного режима, 3d-сканеры для создания объёмных цифровых копий предметов, надёжные, многуровневые системы хранения цифровой информации, современная реставрационная лаборатория.**
- **Маркировка музейных предметов (RFID-метки или другая технология), полностью современное оборудование для хранения и ТВР, полностью доступные электронные базы предметов.**
- **Шкафы-драйверы, системы на рельсах.**
- **Широкоформатный сканер, мобильные стеллажи.**
- **Робот-реставратор.**



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Второй вектор размышлений музейных сотрудников об инновационных технологиях – **обеспечение доступа посетителей в фондохранилища**, как реального, так и виртуального.

Федеральные музеи

- *Оцифровка предметов хранения. Возможность посетителям таким образом заглянуть в хранилища.*
- *Действует виртуальная экскурсия по фондохранилищу и реставрационным мастерским.*
- *Открытое хранение, изготовление сувениров в виде копий музейных предметов (3D принтер или ручной способ).*
- *Свободный доступ в фонды для изучения исследователей.*

Региональные музеи

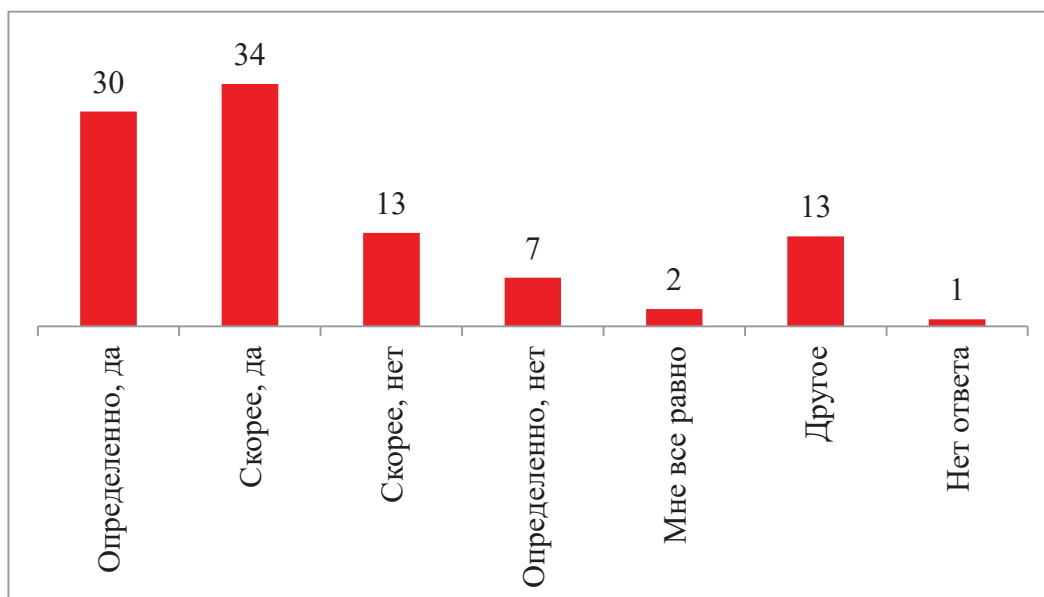
- *Все предметы отсканированы, имеется доступ к их изучению удаленно, не только для сотрудников музея, но и другим заинтересованным лицам.*

Муниципальные музеи

- *Все хранилища имеют возможность принимать посетителей, конечно, эксклюзивно и в определенное время.*
- *В новом специально оборудованном здании можно увидеть такое, что не увидишь на выставках.*

4.4. Развитие системы транспортировки музея-2030

Диаграмма 27. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НУЖНО ЛИ СОЗДАВАТЬ ГОСУДАРСТВЕННУЮ КОМПАНИЮ ПО ТРАНСПОРТИРОВКЕ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ВНУТРИ СТРАНЫ И ЗА РУБЕЖОМ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩУЮ КОМПЛЕКСНЫЕ УСЛУГИ (ВКЛЮЧАЯ УПАКОВКУ/РАСПАКОВКУ, ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ, СТРАХОВАНИЕ И Т.П.)? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, ОДИН ответ)





Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года

По мнению 2/3 опрошенных музейных сотрудников, которые дали ответы «определенно, да» (30%) и «скорее, да» (34%), создание государственной компании по транспортировке культурных ценностей было бы целесообразным.

Примерно каждый пятый сотрудник музеев высказался против такой идеи («скорее, нет» – 13% и «определенно, нет» – 7%).

Еще 13% дали ответы в свободной форме, отнесенные к категории «**другое**». Рассуждения сотрудников музеев строятся по двум линиям: 1) такая компания должна соответствовать определенным стандартам (доступность услуг всем музеям, уровень специалистов, оптимальная цена) и нести ответственности за качество оказанной услуги; 2) условие, что такая компания не будет монополией.

Федеральные музеи

- *Несколько государственных компаний. Безразлично, кому принадлежит компания, если предоставляемые ею услуги должного (самого высокого) уровня и доступны всем музеям. Главное, чтобы компания осуществляла транспортировку должным образом.*
- *Если эта транспортная компания будет делать все качественно и дешево (как еда в бюджетных столовых), то можно. Если она будет уровня компании Crown, в ней нет смысла.*
- *Если это поможет оптимизировать расходы музеев на транспортировку и будет гарантировать качество – то да. Если это навязанная услуга сверху – то нет. Если уровень оказываемых государственной компанией услуг будет гарантированно соответствовать всем необходимым условиям и международным стандартам качества оказания таких услуг.*

Региональные музеи

- *Да, необходимо при условии, что будет сохранена конкуренция между государственной и частными транспортными компаниями.*
- *В связи с масштабом страны сложно представить ее работу, так как где-то она будет простаивать большую часть времени, а перегон людей и машин неэффективен.*
- *Государственная компания – это неплохо, но упаковку и распаковку должны производить музейщики – реставраторы.*

Муниципальные музеи

- *Необходимо законодательная и налоговая поддержка, обеспечивающая конкурентность на рынке этих услуг.*
- *Да, если эта госкомпания не станет бюрократическим адом. Да, если это будет дешевле, чем частные компании.*
- *Возможно, если комплексные услуги будут доступны и для крупных музеев и для региональных, так как финансовые условия разных музеев – разные.*

4.5. Развитие системы реставрации музея-2030

Диаграмма 28. В 2030 ГОДУ ФОНДЫ ВАШЕГО МУЗЕЯ РЕСТАВРИРУЮТ-СЯ...? % от всех опрошенных (полузакрытый вопрос, до ДВУХ ответов)



По мнению 2/3 опрошенных музейных сотрудников, в 2030 году оптимально, если коллекции реставрируются силами собственных аттестованных сотрудников музея (63%).

Около половины сотрудников музеев (47%) отдали бы предпочтение государственной реставрационной компании, созданной исключительно для этих целей.

Готовы обратиться к услугам частной компании, имеющей спец. лицензию, аттестованных специалистов и оборудование для этих целей, только 22% опрошенных сотрудников музеев.

Еще меньше желающих воспользоваться услугами образовательных учреждений, которые готовят реставраторов (13%).

Респонденты, пожелавшие выразить собственное видение этой задачи, акцентировали внимание на высоких квалификационных навыках реставратора и важности индивидуального подхода к экспонату.

Федеральные музеи

- Хорошо, если есть свои реставраторы в штате, но прежде всего – квалификация сотрудников и их высокие профессиональные навыки.
- Только силами реставраторов музея. Каждый музейный предмет требует индивидуального подхода. Реставратор должен знать его как старого знакомого.
- С привлечением узких специалистов из других музеев, институций, в т.ч. зарубежных

Региональные музеи

- Какая разница, в какой организации работают аттестованные реставраторы. Главное, чтобы специалисты были, а музей мог на нормальных финансовых условиях воспользоваться их услугами.

Блок IV. Образ «музея будущего»: видение 2030 года

- *Лично мне не так важно – будет ли это частная компания или Гос. структура – качество работ, и проф. компетентность реставраторов и ценообразование имеют значение.*

Муниципальные музеи

- *Все, что мы можем сделать сами, мы делаем.*
- *Привлечение волонтеров.*

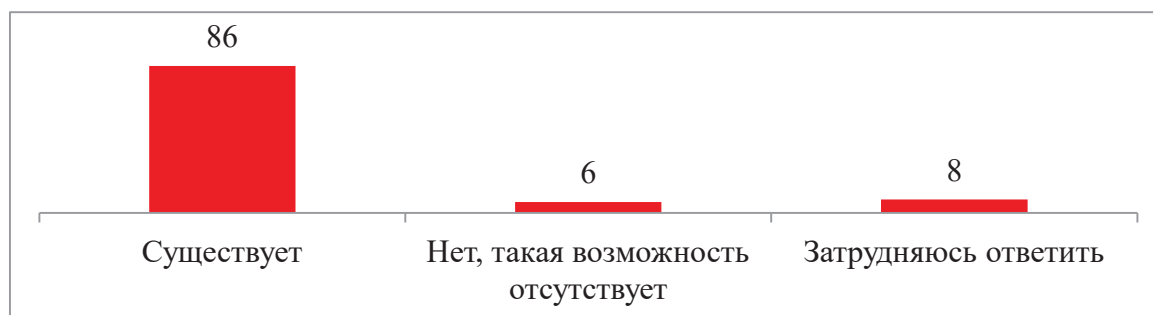
4.6. Открытость музея-2030

Диаграмма 29. В 2030 ГОДУ В ВАШЕМ МУЗЕЕ СУЩЕСТВУЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКСКУРСИЙ В РЕСТАВРАЦИОННЫЕ МАСТЕРСКИЕ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



В представлении подавляющего большинства опрошенных сотрудников музеев к 2030 году в их музеях будет существовать возможность организации экскурсий в реставрационные мастерские (70%). Лишь 15% утверждают, что такой возможности не представится.

Диаграмма 30. В 2030 ГОДУ В ВАШЕМ МУЗЕЕ СУЩЕСТВУЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЭКСКУРСИЙ В «ОТКРЫТОЕ ХРАНЕНИЕ»? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



В представлении подавляющего большинства опрошенных (86%) к 2030 году в их музеях будет существовать возможность организации экскурсий в «открытое хранение». Лишь 6% утверждают, что такой возможности не представится.

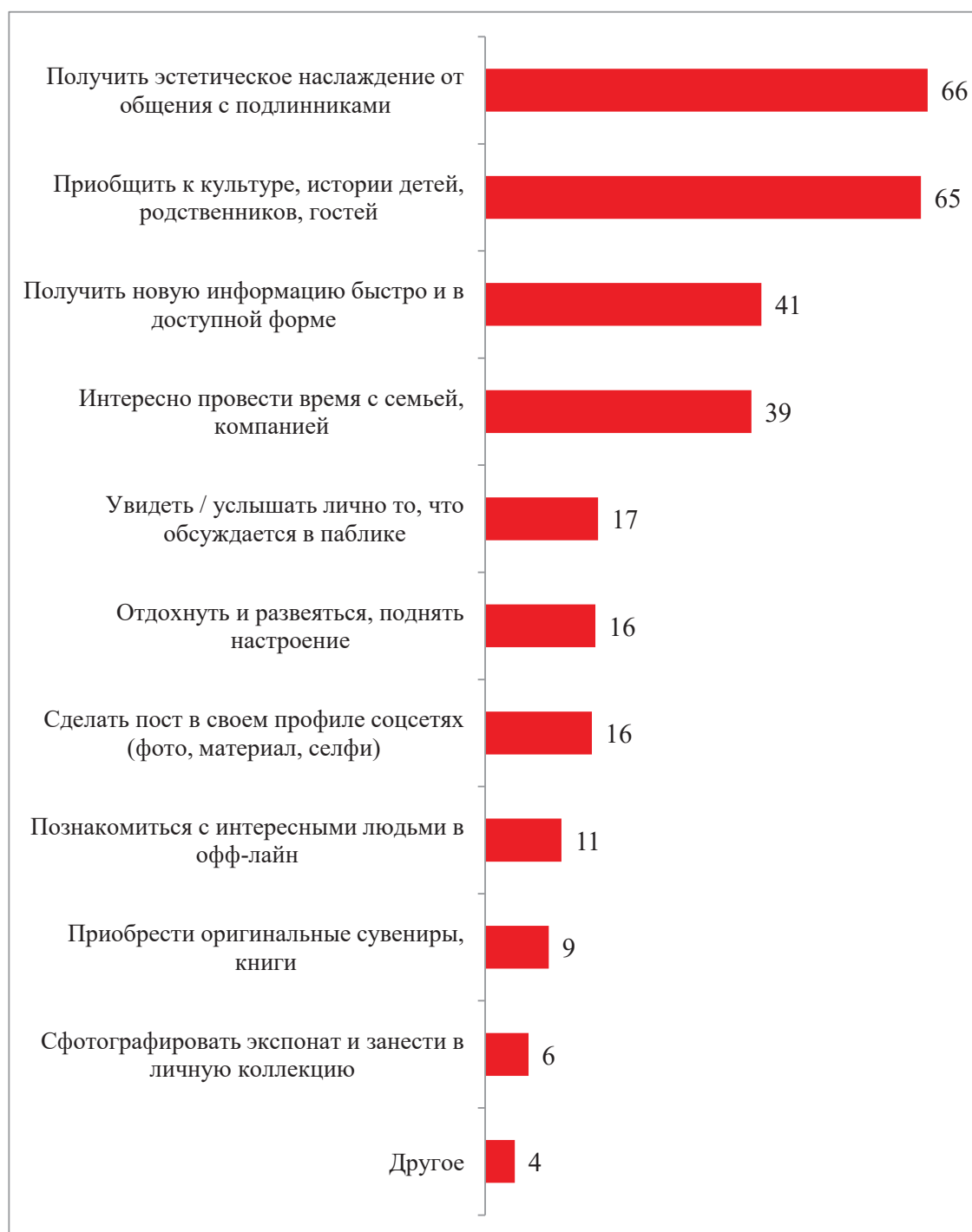


Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

5.1. Коммуникации с посетителями залов в музее-2030

5.1.1. Представления о мотивации посетителей залов музея-2030

Диаграмма 31. В 2030 ГОДУ В ЗАЛ ВАШЕГО МУЗЕЯ ПРИШЕЛ ПОСЕТИТЕЛЬ. КАК ВАМ КАЖЕТСЯ, ЗАЧЕМ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)





Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Как показал опрос, изначально 2/3 сотрудников музеев ожидают увидеть в залах посетителей, хорошо адаптированных к восприятию музейного контента. В виде стимулов посещения музея упомянули ответы «получить эстетическое наслаждение от общения с подлинниками» и «приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей» 66% и 65% респондентов соответственно.

Вторую группу стимулов по распространенности в ответах составляют мотивы любопытства: ответы «получить новую информацию быстро и в доступной форме» и «интересно провести время с семьей, компанией» дали 41% и 39% опрошенных соответственно.

Менее популярными среди музейных сотрудников оказались стимулы посетителей прийти в музей, напрямую не связанные с уникальностью фондов, а обусловленные привлекательностью музея просто как открытого общественного пространства (например, вместо торгового центра). Так, менее 20% дали ответы: «увидеть / услышать лично то, что обсуждается в паблике» (17%), отдохнуть и развеяться, поднять настроение и сделать пост в своем профиле в соцсетях (фото, материал, селфи) (по 16%), познакомиться с интересными людьми в офф-лайн (11%).

Менее 10% предполагают, что посетители могут прийти, чтобы приобрести оригинальные сувениры, книги (9%) или сфотографировать экспонат и занести в личную коллекцию (6%).

Некоторые ответы музейных сотрудников, попавшие в категорию «другое», подтверждают «высокую марку» визита в музей.

Федеральные музеи

- Знакомясь с историко-культурным наследием и жизнью выдающихся личностей, попытаться на этой основе переосмыслить свою жизнь, отношение к своему делу, окружающим людям и укрепить любовь и преданность Родине.
- Пообщаться с подлинником.

Региональные музеи

- Совершить путешествие по историческим эпохам, приобщиться к истории и культуре края посредством исторических подлинников, найти тему для обсуждения и осмысления.
- Внести свой вклад в развитие того или иного направления (в зависимости от специфики музея).
- Получить впечатления разного уровня, которые побуждают к разным эмоциям.
- Получить живые яркие эмоции от погружения в совершенно нетривиальную среду (радость, восхищение, удивление, грусть, страх и т.д.).

Муниципальные музеи

- Поделиться своим мнением, знанием, опытом с другими людьми.

5.1.2. Позиционирование музея-2030 посетителям

Диаграмма 32. 2030 ГОД – ВСЕ МЫСЛИ ПЕРЕДАЮТСЯ НА РАССТОЯНИИ! КАКУЮ МЫСЛЬ О ВАШЕМ МУЗЕЕ ВЫ ЛИЧНО ПЕРЕДАЛИ БЫ ПОСЕТИТЕЛЯМ ВАШЕГО МУЗЕЯ (открытый вопрос, ответы в свободной форме)



Всего на данный вопрос ответили 190 человек из 193 сотрудников подведомственных музеев. Ответы были сгруппированы по лидирующим суждениям и приведены в диаграмме в порядке численного убывания. На их основе можно сделать наблюдения, какие установки доминируют в сознании музейных сотрудников о правильности позиционирования музея реальным и потенциальным посетителям.

Наибольшее число сотрудников (суммарно по всем категориям музеев 37 человек, 19%) **выразили императив или какие-либо требования к посетителю**, зачастую не всегда в дружелюбной форме. Важно отметить, что наибольшее число «приказов» посетителю и формулировок «долженствования» содержится в ответах сотрудников федеральных музеев. Формулировки сотрудников региональных и муниципальных музеев значительно мягче и эмоциональнее.



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Федеральные музеи

- *Соблюдайте музейные правила.*
- *Меньше смотреть в смартфон и больше вокруг себя.*
- *Каждый уважающий себя россиянин должен побывать в этом месте.*
- *Все музейные проекты делаются для посетителей. Но музей – не супермаркет. Отнеситесь с пониманием к особенностям каждого музея и предложите свою конкретную помощь.*
- *Читайте Пушкина, и станете лучше.*
- *Ходите в музеи, не заменяйте подлинник (музейный предмет) виртуальными картинками.*
- *Классические древности – это вечно! Приобщайтесь к древностям!*
- *Надо знать прошлое, чтобы понимать настоящее и предвидеть будущее. Изучайте и чтите историю своего Отечества! Пусть Исторический музей станет вашим главным проводником в мир этих увлекательных знаний.*

Региональные музеи

- *Заказывайте чаще экскурсии и занятия! Это интересно!*
- *Любите свой музей и свой город.*
- *Обязательное посещение музея.*
- *Музей – это живая история, запечатленная в предметах прошлого; это живые эмоции от соприкосновения со стариной. Цените то, что может совершенно исчезнуть из нашего настоящего и будущего.*

Муниципальные музеи

- *Любите искусство, и оно ответит Вам тем же.*
- *Приходите чаще в музей, приводите детей, делайте отзывы (это поможет музею стать лучше).*
- *Больше ходить в музеи и, может быть, прежде чем идти в новое для себя место или на выставку нового автора, немного подготовиться к этой встрече.*

Столько же ответов музейных сотрудников (19%, суммарно по всем категориям музеев 37 человек) представляют собой **презентацию своего музея, коллекций, услуг или идей посещения**. Чаще других к этому приему позиционирования прибегают сотрудники федеральных музеев.

Федеральные музеи

- *Это музей истории и культуры нашей родины, хранитель и носитель информации, готовый ответить на вопросы о материальной и интеллектуальной истории прошлого.*
- *Изучение фотоискусства в нашем музее.*
- *Самое интересное сегодня – в ХХХ зале...*
- *Наши выставочные проекты уникальны, поскольку дают возможность прикоснуться к закулисной музейной жизни и познакомиться с редкой профессией реставратора.*
- *В нашем музее не только интересно – здесь особая атмосфера: сочетание духа старины и современного, свободного образа жизни, тихий, стильный дворик, приятное кафе и классный книжный магазин.*
- *Студенческая весна в музее.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- *Музей-усадьба Остафьево – крупный культурно-туристический центр с интересными развивающими и образовательными пространствами, которые будут знакомить взрослых и детей с традициями и обычаями русской культуры.*

Региональные музеи

- *Наш музей обладает уникальной коллекцией произведений искусства региональных мастеров.*
- *Наш музей – это друг, который поможет организовать досуг детям, подарить знания любознательным (детям и специалистам), это научно-исследовательский институт изучающий регион через культурное достояние России и Красноярского края и др.*
- *Наш музей уникален как коллекционное собрание провинциальной России.*

Муниципальные музеи

- *Удивительный музей, с интереснейшей экспозицией.*
- *2030 г. – это год празднования 600-летия города. Музей встречает гостей обновленной экспозицией по истории города и отреставрированными памятниками истории и культуры.*
- *Только у нас можно ощутить русский дух и погрузиться в живую атмосферу северной деревни.*

Третье наиболее часто встречающееся лидирующее суждение (суммарно 34 ответа, что составляет 18%) содержит **таргетирование, попытку создать интригу, вовлечь, пробудить любопытство**. Эту модель обращения к посетителям, которую можно обозначить как **клиентоориентированность**, больше склонны использовать сотрудники региональных музеев.

Федеральные музеи

- *Да, да, всё это настоящее!*
- *Музей – это то пространство, на формирование которого должны влиять посетители; создать культуру сопричастности между музеем и посетителями.*
- *Историю создаёте Вы.*
- *Музей готов помочь в реализации ваших культурных, эстетических, эмоциональных, психологических, социальных, гражданских потребностей.*

Региональные музеи

- *Дорогие посетители! Мы очень рады вас видеть в нашем музее! Вас стало так много, что для вашего удобства музей перешел на режим круглосуточной работы!*
- *Музей – это место, где мы говорим с вами про вас, даже если вы не ощущаете себя наследниками невероятной красоты культуры.*
- *Музей открыт для вас и для совместного творчества.*
- *Музей – это место, в котором можно остановиться, отдышаться, посмотреть на окружающий мир и себя по-иному, понять и принять это, чтобы двигаться вперед.*

Муниципальные музеи

- *В нашем музее Вы узнаете что-то новое о себе.*
- *Это место – для вас. Используйте его, давайте обратную связь участвуйте в его работе! Приносите предметы. Будьте волонтерами на выставках. Приходите просто так в музей, как в культурное пространство.*
- *У каждого малого города есть большая история.*



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Примерно 10% часть ответов (дали в совокупности 19 сотрудников) представляют собой суждения – **пропаганду важности культурного обогащения и просвещения**. Некоторые из них сформулированы сотрудниками федеральных музеев в декларативно-навязчивой форме. Мотивирующий фактор, который они хотели заложить, по всей видимости, в свое послание посетителям, довольно спорный.

Федеральные музеи

- *Поход в музей – это инвестиции в Ваш интеллект!*
- *Человек живет в пространстве культуры!*
- *Здесь много интересного, с чем следует познакомиться.*
- *Музей. Обязательно для посещения!*
- *Знание истории – это знание своих корней, это важно и нужно!*

Региональные музеи

- *Историю своей страны, своего края надо знать – это повод для гордости и возможность избежать ошибок в будущем, а музей является проводником из прошлого в настоящее*

Муниципальные музеи

- *Без прошлого невозможно будущее.*

Примерно столько же (10% ответов, в совокупности 19 сотрудников) представляют собой фактически выражение **эмоций, образов и аллегорий**, что в целом отражает особенности потребления музейного продукта как потребления в основе своей эмоционального. Этот прием более характерен для сотрудников региональных музеев.

Федеральные музеи

- *Восхищение увиденным на мемориальных комплексах музея-заповедника.*
- *Пушкин жил, Пушкин жив, Пушкин будет жить.*

Региональные музеи

- *Мы лучшие. Мы удивляем, мы радуем, мы восхищаем.*
- *Передала бы образы из музея, картинки.*
- *Самое престижное место в городе, гордость от того, что посетил музей, за свою область и Россию.*
- *Ходите в музей, любите музей, и вы будете чувствовать себя жизнерадостным и бодрым!*

Муниципальные музеи

- *Развитие, вдохновение и комфорт.*
- *Искусство делает нашу жизнь прекрасной.*
- *У нас уютно.*

Нейтральное приглашение в музей, открытость фигурирует в ответах примерно 8% музейных сотрудников (16 человек).

Федеральные музеи

- *Ждем вас в музее*
- *Всегда Вам рады в музее.*
- *Приходите чаще, мы Вас ждем, и у нас интересно*

Региональные музеи

- *Елабуга – открытый город, где вас всегда ждут!*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Муниципальные музеи

- Приходите в музей.

Некоторые музейные сотрудники (13 человек, составили 7%) в своем обращении к посетителю попытались **позиционировать музей как институцию**.

Федеральные музеи

- Музей хранит прошлое, ради построения будущего
- Мы – надежные хранители исторической памяти и наследия давно ушедших эпох.
- Музей – лучшее место для проведения свободного времени, досуга.
- МУЗЕЙ – НЕ СФЕРА УСЛУГ. Сохранение культуры и исторического наследия страны – общее дело для всех.

Региональные музеи

- Музей – это прекрасный инструмент воспитания и знакомства с миром для детей. Он словно машина времени может нас унести в далекие миры и пространства.

Муниципальные музеи

- Музей – не Дисней-Ленд, у него изначально другая задача.

Отдельные опрошенные (10 человек, составившие суммарно 5%) попытались в своем приглашении посетителя в музей **сломать негативные стереотипы о российских музеях**.

Федеральные музеи

- Этот музей не всегда был таким, раньше он был похож на Музей!
- Приводи своих друзей не в пивную, а в музей!»

Региональные музеи

- Музей – это не скучно.
- Музей – это модно!

Муниципальные музеи

- Мы молодые, энергичные, интерактивные.

5.1.3. Применение инновационных технологий для привлечения посетителей в залы

Ниже приведен анализ свободных комментариев на вопрос: «В 2030 году инновационные технологии в вашем музее используются для привлечения посетителей в залы. Приведите примеры».

Как показал опрос, в 2030 году сотрудники музеев в массе своей видят в работе с посетителями все те же инновационные **мультимедийные** и **AR- и VR-технологии, дополнительные спецэффекты** (свет, музыка) на основе оборудования, которым многие музеи оснащены уже сейчас для улучшения экспозиционно-выставочной работы. Это говорит о том, что музейные сотрудники, за редким исключением, отождествляют оформление экспозиции и выставок с непосредственной работой с посетителями, что не одно и то же.

Отличие музея-2030 состоит в том, что в ответах сотрудников музеев появляются основанные на применении инновационных технологий **музейные проекты**, в которых сделан **акцент на индивидуальных потребностях посетителя**.



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Федеральные музеи

- **Разговор с Лениным** – комплекс дополненной реальности для музея «Кабинет и квартира В.И. Ленина в Кремле».
- Мобильные приложения для прогулок по городу.
- **Нейросети, мотивационные технологии, индивидуальная навигация и индивидуальная программа пребывания в музее**, возможность уединения, возможность включения в социум и общения с единомышленниками
- **Экспозиция – живая**, она сама иллюстрирует, **входит в диалог с посетителем**, экспозиция – это новый мир.

Региональные музеи

- Оборудование с мультимедийным контентом для сопровождения выставочных проектов, **создание фонда тактильных экспонатов**.
- **Интерактивное создание копий произведений** в реальном времени и виртуальное.
- Приложения и гаджеты задают маршрут движения посетителей от экспоната к экспонату с учетом Big Data и их приоритетов в других отраслях.

Муниципальные музеи

- Программы, где вместе что-то делаем и осваиваем экспозицию.

Для реализации в 2030 году повторяются уже высказанные неоднократно **информационные приемы работы** с посетителями, также более приспособленные к **индивидуальному потреблению информации и введение дополнительных услуг**.

Федеральные музеи

- Ведется активная работа с социальными сетями. Возможно, **ведутся разные страницы для разных групп посетителей** (возрастных, национальных и пр.). Пресс-служба активно контактирует с хранителями и вместе они приводят информацию в доступную для посетителей форму. Используются все формы демонстрации того, что музейный экспонат – это в то же время современный предмет. Вплоть до мемов.
- Выровненная крыша превращена в смотровую площадку, на которой можно смотреть фильмы на старинном кирпичном фасаде.
- **Интерактивные панели на улице перед зданиями с экспозициями**.
- **Демонстрационное 3D-шоу, в пешей доступности от музея** и в точках скопления людей с интересом к искусству.

Региональные музеи

- **Парципаторные практики, соучастие в музейных программах, театрализованные представления, нон-фикшн**
- **Дополненная реальность в парках и музеях под открытым небом**: имитации древних жилищ, пещер, почти аттракционы со звуковым сопровождением, прогулки с динозаврами вроде Парка Юрского периода только механические, великие стройки мира, реконструкции сражений, природных метаморфоз и т.д.

Муниципальные музеи

- **Интерактивные сенсорные столы в самых посещаемых местах** с возможностью узнать о выставках и мероприятиях, купить билет, поставить оценку прошлому посещению и т.п.)
- **Личные программы с включением виртуальных экспозиций других музеев**.

5.2. Коммуникации с посетителями сайта музея-2030

5.2.1. Представления о мотивации посетителей сайта музея-2030

Диаграмма 33. В 2030 ГОДУ НА ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС ВАШЕГО МУЗЕЯ ПРИШЕЛ ПОСЕТИТЕЛЬ. КАК ВАМ КАЖЕТСЯ, ЗАЧЕМ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)



Как видится большинству сотрудников музеев, назначение музейного сайта в 2030 году будет сводиться к функции информирования (76%) и упрощения технических процедур взаимодействия с музеем – регистрация на программу, покупка билетов (59%), скачать приложение, настроить навигацию, аудиогид в смартфоне (50%).



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Эстетические, коммуникационные, воспитательные, образовательные и пр. функции сайта рассматривают не более 15% сотрудников (например, ответы «проголосовать, дать оценку качества работы музея» дали 15%, «получить эстетическое наслаждение» – 5%).

5.2.2. Применение инновационных технологий для привлечения посетителей на сайт музея-2030

Ниже приведен анализ свободных комментариев на вопрос: «В 2030 году инновационные технологии в вашем музее используются для привлечения посетителей на сайт музея. Приведите примеры».

Как показал опрос, через 10 лет сотрудники музеев для привлечения посетителей на сайт музея планируют **использование всех доступных способов наполнения и продвижения** сайта во всех видах информационных ресурсов, выполнение действий, **на которые не хватает ресурсов в настоящий момент**.

Сотрудникам представляются многоязычные версии сайта, их качественное наполнение, клиентоориентированность, современные технологии презентации музея – 3D, виртуальные туры и различные сервисы – квесты, форумы, версии для слабовидящих.

Федеральные музеи

- Сайт подвижный со сменой фотографий, постоянно меняющихся выставок, мероприятий, рекламой и анонсов.
- Сотрудники музея, отвечающие за наполнение сайта, ведут активную работу с хранителями, а также с художниками, мультипликаторами и теми, кто снимает фильмы. Ведется активная обратная связь с посетителями. Посетителям интересно общаться на форуме.
- На сайте есть хороший, легкий в использовании каталог предметов хранения по фондам.
- Каждый день (раз в неделю) дежурным по музейному сайту является известный артист, политик, ученый, писатель и т.п., побывавший в нашем музее.
- На сайте регулярно размещаются игры, квесты, кроссворды и другие игровые формы по тематике музея.

Региональные музеи

- Привлекательный и информативный сайт с налаженной обратной связью.
- Грамотный и увлекательный научно-популярный контент.
- Виртуальные экскурсии, электронная научная библиотека, аудиогиды и этикетаж на английском и китайском языках.
- Увеличение индексирования сайта путём написания оригинальных статей.
- Онлайн-формы, видеоафиши, новые социальные сети, ПО и виджеты для работы с интернет-аудиторией, интернет-магазин музея.
- Интерактивный раздел с играми и фотозагадками для детей, образовательный портал для взрослых и молодежи.

Муниципальные музеи

- 1. Анимирование произведений, 2. Создание фильмов об авторах произведений.
- Виртуальные экскурсии, туры, выставки и каталоги, научные и образовательные он-лайн программы, сувенирные интернет-магазины.

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- Удобное, интересное оформление сайта, игровые и образовательные вкладки, музейный чат, наличие версий сайта на иностранных языках (английский, китайский), открытый доступ к оцифрованным коллекциям.
- Личные программы с включением виртуальных экспозиций других музеев.

Некоторые сотрудники считают, что в 2030 году на смену сайтам придут другие технологии.

5.3. Внутриотраслевое взаимодействие

5.3.1. Позиционирование музея-2030 музеем-партнерам

Диаграмма 34. 2030 ГОД – ВСЕ МЫСЛИ ПЕРЕДАЮТСЯ НА РАССТОЯНИИ! КАКУЮ МЫСЛЬ О ВАШЕМ МУЗЕЕ ВЫ ЛИЧНО ПЕРЕДАЛИ БЫ КОЛЛЕГАМ – РУКОВОДИТЕЛЯМ ДРУГИХ МУЗЕЕВ? % от всех опрошенных (открытый вопрос, ответы в свободной форме)





Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Всего на данный вопрос ответили 188 человек из 193 сотрудников подведомственных музеев. Ответы были сгруппированы по лидирующим суждениям и приведены в диаграмме в порядке численного убывания. Характер ключевых посланий коллегам-руководителям музеев сделать наблюдения, какие установки доминируют в сознании музейных сотрудников о способе позиционирования музея для достижения партнерства.

Наибольшее число сотрудников (суммарно по всем категориям музеев 83 человек, 44%) **выразили приглашение к знакомству, призыв к сотрудничеству.** Однако, несмотря на декларацию о сотрудничестве, ответы музейных сотрудников свидетельствуют об общей **конкурентной напряженности внутри музейного сообщества** и целесообразности системных мер для преодоления **профессионального сепаратизма.**

Федеральные музеи

- *Давайте дружить музеями.*
- *Рады взаимодействию и обмену опытом.*
- *Сотрудничеству – да, слиянию – нет.*
- *Необходимо формирование профессионального сообщества, имеющего реальный голос, а не его имитацию*
- *Музеи должны тесно сотрудничать и не быть конкурентами.*
- *Мы не конкурируем за посетителя друг с другом, мы конкурируем вместе за него с примитивным досугом.*
- *Музеи – настоящие очаги культуры, призыв уметь находить баланс между консерватизмом и новейшими технологиями, развивать научно-исследовательскую базу музеев.*
- *Давайте сделаем совместную выставку, коллаборацию, поделимся интересными идеями!*

Региональные музеи

- *Давайте сотрудничать на взаимовыгодных условиях, а не тянуть одеяло в свою сторону!*
- *Долой снобизм в отношении к посетителю и к коллегам!*
- *Дорогие коллеги! Мы рады принять Ваши передвижные выставки в стенах нашего музея! Особенно от коллег западных регионов России!*
- *Совместные проекты и соработничество на смену жесткой конкуренции.*
- *Самое крепкое – это «музейное братство»*
- *В единении – наша сила!*
- *Давайте обсуждать совместные проекты: научные и выставочные.*

Муниципальные музеи

- *Давайте сотрудничать и обмениваться опытом.*
- *Взаимодействие музеев должно быть на деле, а не на бумаге.*
- *Давайте чаще встречаться и обсуждать вопросы музейной деятельности, делиться опытом.*
- *Побольше сотрудничать в области межмузейных проектов (организация экспедиций, фестивалей, конференций, выставочной деятельности)*
- *Коллеги! Давайте сделаем музейную сеть еще более развитой. Больше единых экскурсионных маршрутов, больше совместных выставок – и не разовых, а объединенных долгосрочной логикой. Вместе мы сильнее.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Примерно каждый четвертый респондент (52 человека, что суммарно составило 28%) счел важным выразить свои **наставления руководителям других музеев или провозгласить ценности**. Из ответов следует, что музейное сообщество испытывает ряд сложностей – недостаток профессионального образования и энтузиазма среди некоторых руководителей музеев, конфронтации с коллективами.

Федеральные музеи

- *Иметь принципиальную профессиональную позицию, держать баланс между сохранением, изучением и предъявлением наследия.*
- *Вести самостоятельную музейную политику, не зависящую от произвола министерских чиновников.*
- *Пожалуйста, постарайтесь найти подход к разным категориям посетителей. И помните, музей должен быть культурным центром, а не замшелым складом.*
- *Музей должен постоянно развиваться, учиться и открыто делиться своей информацией. Получение её не должно становиться проблемой, а сотрудники обязаны повышать уровень своих знаний.*
- *Не забывайте о науке в музее.*
- *Будьте профессионалами.*
- *Главное в музее экспонаты.*
- *Развивать интернет технологии в музеях.*

Региональные музеи

- *На нас высокая миссия: «сохранять» не значит «прятать».*
- *Коллеги, будьте, как мы!*
- *Сохраняйте любовь к своему делу, энтузиазм и вдохновение. А если вы все это потеряли то уступите работу тем, у кого это есть.*
- *Никогда-никогда не становитесь черствыми, равнодушными, безучастными к своему делу! наша миссия – не столько сохранить, «законсервировать» прошлое, сколько сохранить его живым, понятным, близким каждому.*
- *Помнить, что искусство внутри нас, а не мы в искусстве*

Муниципальные музеи

- *Имейте проф. образование.*
- *Нужно больше создавать межмузейных проектов, границы музеев должны стираться.*
- *Для того, чтобы музей жил и развивался, чтобы в нем были посетители, здесь должны работать ПРОФЕССИОНАЛЫ, которые МОГУТ и ХОТЯТ РАБОТАТЬ, а не те, кто ничего не умеет и не хочет, поэтому просто СИДИТ в музее. Музей – это посетители от 0 до 120 лет, это образование, познание, просвещение и даже развлечение.*
- *Помните, что ваши сотрудники, это прежде всего люди. Убирайте авторитаризм, не ломайте их, давайте возможность реализации. Таким образом, они сами будут заинтересованы в результате своего труда и сделают интересным и нужным ваш музей. И, как результат – вы успешный руководитель успешного музея.*

Следующая группа ответов – **призывы к новаторству или, наоборот, к осторожности в изменениях** (упомянули суммарно 20 человека, что составило 11% опрошенных) говорит о том, что сама идея нововведений в музее – институции довольно консервативной – среди музейного сообщества вызывает глубокие переживания. В этой связи часть сотрудников восприняли и реализуют инновации, а другим это вектор развития кажется чуждым.



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Федеральные музеи

- Не бойтесь экспериментов!
- Сегодня очень сложно привлекать в музеи молодежь. Необходимо использовать все современные прогрессивные технологии, чтобы интерес к музеям не угасал.
- Музей не должен стоять на месте. Ищите новые формы работы, не забывая, что самое главное – подлинные музейные предметы.
- Не торопитесь ломать то, что построено до вас, возможно, это сделали не совсем глупые люди.
- Давайте находить «золотую середину» между научной работой и проведением культурно-массовых мероприятий.
- Виртуальные путешествия и дополненная реальность – это хорошо, но лучше все увидеть и обсудить с коллегами реальные аспекты развития музеев, глядя на подлинники.

Региональные музеи

- Вас когда-нибудь уволят. Стремитесь как можно скорее воплотить все задумки вашей команды!
- Мыслить креативно, прислушиваться к мнению посетителей, не бояться новых технологий и форм представления музейных экспонатов.

Муниципальные музеи

- Никогда не останавливайтесь, только непрерывное развитие даст конкурентное преимущество, слушайте «нерв» общества и генерируйте все новые и новые цели развитие.
- Будьте внимательны к потребностям посетителей, но не идите на поводу у искателей лёгких развлечений.

Некоторая доля музейных сотрудников (суммарно 17 человек, что составило 9%) подошли к задаче по-деловому и сочли важным в своем послании коллегам – руководителям музеев **заинтересовать информацией о своем музее, представить свои наработки.**

Федеральные музеи

- Для информации: в музее работает аудиогид, QR-приложение, ЖК-экраны – для демонстрации фильма к выставке или экспозиции, 3D-изображения музейных предметов, научная библиотека, реставрационные мастерские, оборудование для всех групп посетителей с ограниченными возможностями, лекторий, уютный двор для проведения мероприятий под открытым небом.
- Налаживаем и развиваем сотрудничество между нашими музеями: постоянный обмен выставками, проводим совместные мероприятия, организуем ознакомительные поездки и поездки для обмена опытом сотрудников наших музеев.

Региональные музеи

- Какие-то наши удачные методы, формы работы.
- Наши фонды обладают богатейшей коллекцией отечественного и зарубежного искусства.
- Делаем качественно, работаем с огоньком.

Муниципальные музеи

- Музей города/комьюнити. Методика и технология создания.
- Не только экспозиции нашего музея обновлены. Приобретено новое оборудование в фонды. Теперь у нас часть хранения является открытым.
- Мы открыты для любого интересного сотрудничества! Любим учиться и можем научить, например, работе по программам музейной педагогики.

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Нейтральную **доброжелательность, слова поддержки** смогли выразить лишь незначительное число музейных сотрудников (суммарно 12 человек, что составило 6%)

Федеральные музеи

- *Побольше Вам новых проектов и благодарных посетителей*
- *Здоровья, терпения, творческих успехов, мы все равно прорвемся!*

Региональные музеи

- *Вдохновение, друзья, это то, что нами движет!*
- *Во все времена у сотрудников музеев были свои трудности*
- *Пусть каждый музей имеет свою «фишку». Больше хороших и разных музеев.*

Муниципальные музеи

- *У нас самая прекрасная работа – любите музеи.*

5.3.2. Позиционирование музея-2030 органам власти

Диаграмма 35. 2030 ГОД – ВСЕ МЫСЛИ ПЕРЕДАЮТСЯ НА РАССТОЯНИИ! КАКУЮ МЫСЛЬ О ВАШЕМ МУЗЕЕ ВЫ ЛИЧНО ПЕРЕДАЛИ БЫ КОЛЛЕГАМ, РАБОТАЮЩИМ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ? % от всех опрошенных (открытый вопрос, ответы в свободной форме)





Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Всего на данный вопрос ответили 188 человек из 193 сотрудников подведомственных музеев. Ответы были сгруппированы по лидирующим суждениям и приведены в диаграмме в порядке численного убывания. Характер ключевых посланий коллегам – представителям органов власти позволяет сделать наблюдения, какие установки доминируют в сознании музейных сотрудников о способе взаимодействия музея с органами государственного регулирования.

Наибольшее число сотрудников (суммарно по всем категориям музеев 76 человек, 40%) **выразили наставления, провозгласили ценности, внесли предложения**. Ответы музейных сотрудников свидетельствуют о накопившемся недовольстве от взаимодействия с органами государственного регулирования, восприятию представителей власти как людей, глубоко чуждых музейному комьюнити, как по квалификации, так и по системе ценностей.

Федеральные музеи

- *Вы мне не коллеги. Разберитесь сначала в работе музея, а потом суйте туда свои чиновничьи носы.*
- *Повышение уровня культуры – святая обязанность каждого ответственного человека!*
- *С чуткостью и вниманием, а самого главное – пониманием относиться к музейному сообществу.*
- *Думайте, советуйтесь с коллегами, прежде чем готовите приказы, которые мешают музейной деятельности. Мы делаем общее дело, но основную работу делают не чиновники, и не надо ее усложнять.*
- *Усиление внимания к подготовке кадров музейных сотрудников, организация обмена опытом, проявление индивидуального подхода, внимания и забота о них.*
- *Уменьшить выставочный план на год, исходящий от Министерства культуры на музей. Большие выставочные площади оставить под длительные выставки – около полугода по времени экспонирования, а для небольших экспозиционных залов реальное время экспонирования – 2-3 месяца. Мегаполис настолько переполнен событиями, что посетители не успевают узнать о выставке, как она уже закрылась. Многие приходят в замешательство, что выставки уже нет.*
- *Важно поддерживать музейное сотрудничество и обмен опытом. Столь же важны конкурсы и премии (помимо Интермузея) за реализацию наиболее удачных музейных проектов в разных специальных областях: научное исследование, выставка года, лучший менеджер, лучший пиар, лучшая детская программа, вклад в развитие музейного дела и т.д.*

Региональные музеи

- *Коллеги, помните, что культура, а не экономика является условием развития человека, общества, страны, государства!*
- *Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать.*
- *Наладить обратную связь с компетентными сотрудниками музеев, учесть реальные предложения практикующих специалистов.*
- *Хоть немного разбираться в деятельности музея.*
- *Не хотите уменьшать количество отчётности – оптимизируйте её!*
- *Вперед к федеральным программа по финансированию лучших музейных практик в культуре!*
- *Начните общаться с сотрудниками музея, попробуйте сами принять участие в каком либо проекте.*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

- *Органы власти помогают, а не указывают музею, что делать и как. Сотрудники музея – это отдельная специальность, этому надо долго учиться. Представитель органов власти – не значит специалист в сфере музейного дела.*

Муниципальные музеи

- *Берегите музейщиков.*
 - *Проходите стажировку в музее, чтобы музей не казался вам непонятным учреждением культуры, с которым вы не знаете, как себя вести (денег дать или закрыть)*
- Работа администрации должна быть не руководящей, а вспомогательной.*
- *Прислушиваться к реальным музейным проблемам. Культуру сложно взвешивать в граммах и учитывать в процентах.*

Примерно каждый третий (суммарно 61 человек, всего 32%) выразил **призыв содействовать музеям или, по крайней мере, не мешать, и лучше финансировать музеи.** Часть ответов этой группы по форме также является наставлением, другая часть пожеланием и даже обращением за конкретной помощью. Присутствуют также слова благодарности за помощь.

Федеральные музеи

- **ПОМОГАЙТЕ!**
- *Мы должны, просто обязаны быть одной крови!*
- *Не мешайте музею существовать, отчетные цифры не делают музей лучше, а только перенаправляют усилия сотрудников на реализацию ваших разнарядок, отнимая у них время, необходимое для реализации реально значимых проектов. Нашему музею необходима помощь в решении двух очень важных проблем: катастрофической нехватки площади для постоянной экспозиции и замены стеллажей в хранениях на современные конструкции.*
- *Не хотите помогать, хотя бы не мешайте.*
- *Даешь больше субсидий!*
- *Очень хочется, чтобы региональные и районные власти навели порядок в населенном пункте, где располагается наш музей. В музее всё хорошо, а выходя за его пределы, люди видят мусор, разруху и отсутствие хозяина*
- *Давайте договоримся работать так, чтобы всем сторонам было удобно.*
- *Помогайте словом, делом, участием, а не только проверяйте и наказывайте.*

Региональные музеи

- *Есть качественные проекты, требующие вашей поддержки.*
- *Наш музей очень нуждается в капитальном ремонте, реэкспозиции и специализированных помещениях под фондохранилища и реставрационные мастерские.*
- *Спасибо за то, что так помогаете музею!*
- *Благодарим за сотрудничество и помощь.*
- *Так радостно, что мы с вами всё ещё – на одной волне!*
- *Культура, как и прежде уязвима и ей нужно помогать.*
- *Помочь музею влиться в городскую среду, стать центром её развития.*
- *Искренне хочется верить, что через 10 лет изменится ситуация с финансированием музейной отрасли (вкладываются серьезные ресурсы в сбор, сохранение, реставрацию музейных экспонатов)*



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Муниципальные музеи

- *Не стесняйтесь нам помогать финансово и поддерживать наши инициативы!*
- *Повернитесь лицом к культуре, мы выживаем, как можем.*
- *Не препятствуйте работе музеев, помогайте реализовывать самые смелые проекты.*
- *Коллеги, спасибо за мудрые законы и поправки, принятые за последнее десятилетие. Ваше участие и поддержка музеев стала еще более обширной, при этом вы всегда слышите о наших «полевых» проблемах.*

Некоторые музейные сотрудники (суммарно 21 человек, составили 11%) в своем обращении к власти предприняли попытку разъяснить **назначение музея как институции**, сделав акцент на том, **что музей не является услугой**.

Федеральные музеи

- *Основными видами деятельности музея являются формирование и хранение коллекций, научно-исследовательская работа, организация постоянной экспозиции, устройство выставок, культурно-просветительская деятельность.*
- *Музей – не коммерческое предприятие. У него другие задачи и цели. Зарабатывание внебюджетных средств не должно являться плановым показателем работы музея, т.к. в бизнесе действуют совершенно другие законы.*
- *Музей это в том числе и наука, а не хранение.*
- *Музей не сфера услуг, а сохранение культурного наследия страны – приоритет и личное дело каждого гражданина, в том числе чиновника*
- *Дом Муз) – учреждение, занимающееся сбором, изучением, хранением и экспонированием предметов – памятников естественной истории, материальной и духовной культуры, а также просветительской и популяризаторской деятельностью. Зарабатывать деньги должна промышленность, сельское хозяйство, а музеи должны хранить память, что мы не остались «Иванами, не помнящими родства».*

Региональные музеи

- *Музей – не самокупаемое предприятие. Музей должен быть доступен для всех категорий населения.*
- *Музей – пространство для творчества и просвещения, который исключает бюрократический аспект*

Муниципальные музеи

- *Городской форум, дискуссионная открытая площадка.*
- *Музей – это место воображения.*
- *Музей – в первую очередь не средство для зарабатывания денег.*
- *Музей – не услуга, не развлечение, а уникальная наука для формирования человека.*

Немногочисленная группа ответов (суммарно 14 человек, составили 7%) **«направили приглашение» представителям власти посетить музей**. Важно отметить, что эта группа ответов содержат доброжелательность и готовность сотрудничать.

Федеральные музеи

- *Наш музей представляет национальное достояние и гордость нашей страны. Мы с вами решаем общие задачи государственного и мирового значения. Поэтому наша слаженная работа и взаимопомощь будут гарантией стабильности национальной культуры, а значит – уверенности в нашем будущем и будущем наших детей.*
- *Власть и музей – работа в тандеме*



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Региональные музеи

- *Приходите чаще.*

Муниципальные музеи

- *Музей должен быть красив, интересен, профессионален. Станьте нашими посетителями и идите рядом с нами!*

Почти единичные ответы музейных сотрудников в виде послания к власти содержат **представление своего музея** (суммарно 10 человек, составившие 5%).

Федеральные музеи

- *Наш музей – гордость региона.*
- *Без этого музея нет истории страны. Его сохранение и развитие – наша общая обязанность и ответственность перед будущими поколениями.*

Региональные музеи

- *На наш музей нужно сделать ставку в культурном развитии региона!*
- *Наш музей – одна из визитных карточек города. Не забывайте об этом при планировании городских мероприятий.*

Муниципальные музеи

- *Музей, как визитная карточка нашего города, стал на соответствующем современном требованиям уровне принимать туристов со всех регионов страны, из стран ближнего и дальнего зарубежья, туристов.*

5.3.3. Применение инновационных технологий для реализации внутриотраслевого взаимодействия музея-2030

Для реализации партнерских программ в 2030 году у сотрудников музеев довольно мало идей, где можно было бы применить инновационные технологии. Имеет смысл привести их полностью, с сохранением авторских формулировок.

Федеральные музеи

- *Экскурсия по нескольким музеям – **фрагмент экскурсии другого музея включается на интерактивной панели.***
- *Упрощенная и доступная единая **финансово-юридическая основа.***
- ***Обмен базами данных, выстраивание портретов посетителей,** общие пересечения.*
- *Партнерские программы работают как обучающие взаимовыгодные проекты с различными учебными заведениями в сфере культуры, журналистики, естественных наук и т.п.*

Региональные музеи

- *Единая сеть **информационных баз.***
- *Музеи одного плана соединены в **онлайн-маршруты.***
- *Безбарьерное общение с партнерами из любой точки мира в том числе с использованием **автоматических переводчиков, существование открытых баз данных, поиска по заданным параметрам нужного тебе специалиста.***
- ***CRM, ПО** для ведения проектной деятельности.*
- ***Инновационные средства доставки музейных предметов** для партнерских выставок на дальние расстояния.*



Муниципальные музеи

- **Профессиональная сеть онлайн консультирования**, банк идей, специалистов по разным областям, база успешных проектов, метод.материалы.
- **Профессиональный образовательный и информационный портал.**
- Развитие взаимодействия с образовательными учреждениями, в первую очередь **встраивание музейных программ в образовательные.**
- **Всероссийские и международные онлайн конференции**, высокотехнологичные выставки из музеев со всего мира (например, трансляция выставки из крупных музеев и др.).
- Возможно, какая-то **социальная сеть для филантропов или спонсоров**, информационный ресурс, где показано, какие организации взаимодействуют для того, чтобы получился новый интересный музейный проект.

5.4. Приоритетные каналы информирования о музее-2030

Как считают более половины сотрудников музеев (см. диаграмму 36), наиболее продуктивным каналом коммуникации, который будет способствовать развитию музея в 2030 году, является активность сторонних организаций – туристических компаний, в т.ч. региональных и международных, которые включают музей в свои программы (59% ответов).

Около 40% делают ставку в будущем на разнообразные каналы-ретрансляторы: косвенное повествование – посетители рассказывают о музее (44%), новостные агрегаторы («Афиша.ру», «Отдых с детьми», «Туризм и отдых в России» и т.п.) ставят музей в верхние строчки рейтинга мест, рекомендованных к посещению (42%).

В этом же ряду важности сотрудники музеев ставят собственную рекламу музея, которая должна ротироваться в соцсетях (39%), и сайт музея (35% ответов «прямой рассказ – музей на сайте рассказывает сам о себе и своих программах»). Оба канала занимают срединное положение в рейтинге перспективных для развития каналов.

Каждый третий участник опроса указывает на важность высоких оценок музею со стороны признанных экспертов разных сфер и стран (32%), репортажей о музее в публичке, созданные по инициативе СМИ (30%), рекламы музея в поисковиках Yandex.ru, Google.ru, Mail.ru (29%) и активности государства (органов власти), которые рассказывают о музее, включают музей в программы развития регионов (28%).

Остальные каналы, по мнению сотрудников музеев, практически не важны.

Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

Диаграмма 36. КАК ВАМ КАЖЕТСЯ, В 2030 ГОДУ КАКИЕ КАНАЛЫ / СПОСОБЫ КОММУНИКАЦИИ БУДУТ СПОСОБСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ ВАШЕГО МУЗЕЯ? % от всех опрошенных (закрытый вопрос, до ЧЕТЫРЕХ ответов)





Приложение 1

Список музеев, которые приняли участие в опросе (по желанию указали название музея)

Федеральные музеи (21)

1. Всероссийский художественный научно-реставрационный центр имени академика И.Э. Грабаря
2. Государственный исторический музей
3. Государственный исторический музей-заповедник «Горки Ленинские»
4. Государственный музей Востока
5. Государственный музей Л.Н.Толстого
6. Государственный музей-заповедник «Куликово поле»
7. Государственный музей-заповедник «Ростовский кремль»
8. Государственный центральный музей современной истории России
9. Музей имени Андрея Рублева
10. Музей-заповедник «Кижы»
11. Музей-усадьба Л.Н. Толстого «Ясная Поляна»
12. Новгородский Государственный Объединенный Музей-Заповедник
13. Политехнический музей
14. ФБГУК «РОСФОТО»
15. ФГБУК «Всероссийский историко-этнографический музей»
16. ФГБУК «Государственный историко-археологический музей-заповедник «Херсонес Таврический», г. Севастополь
17. ФГБУК «Государственный музей-заповедник М.А.Шолохова»
18. ФГБУК «Государственный научно-исследовательский музей архитектуры имени А.В. Щусева»
19. ФГБУК «Государственный центральный музей кино»
20. ФГБУК Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле»
21. Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный музей-усадьба «Архангельское».

Региональные музеи (30)

22. АУК ВО «ИКЦ «Дворцовый комплекс Ольденбургских»
23. БУ «Национальный музей Республики Карелия»
24. ГАУК РХ «Хакасский национальный Краеведческий музей имени Л.Р. Кызласова»
25. ГБУК ТО «Тверская областная картинная галерея»



Приложение 2. Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов...

26. ГБУК «Курганский областной краеведческий музей»
27. ГБУК Калужской области «Калужский музей изобразительных искусств»
28. Государственное музейное объединение «Художественная культура Русского Севера»
29. Гродековский музей (г. Хабаровск)
30. ГУК ЯО ПЗГИАХМЗ (Переславль-Залесский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник)
31. Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник
32. Ивановский государственный историко-краеведческий музей имени Д.Г.Бурдылина
33. Иркутский областной краеведческий музей
34. Красноярский художественный музей им.В.И.Сурикова
35. Ленинский мемориал
36. МБУК «Минусинский региональный краеведческий Музей им. Н.М. Мартьянова»
37. Мемориальный музей-заповедник истории политических репрессий «Пермь-36»
38. Музей Анны Ахматовой в Фонтанном Доме
39. Музей-заповедник «Старина сибирская»
40. Музейный центр «Площадь Мира»
41. Национальный музей Республики Марий Эл им. Т. Евсеева
42. Новосибирский государственный краеведческий музей
43. Областной краеведческий музей (?)
44. ОГАУК «ТОКМ им. М.Б. Шатилова»
45. ОГБУК «Костромской государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник»
46. ОГБУК «Смоленский государственный музей-заповедник»
47. Омский областной музей изобразительных искусств имени М.А. Врубеля
48. Приморский государственный объединенный музей имени В.К. Арсеньева
49. Природный, архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье»
50. Саратовский областной музей краеведения
51. Хабаровский краевой музей имени Н.И. Гродекова

Муниципальные музеи (23)

52. ГБУК «Курганский областной краеведческий музей», структурное подразделение «Усадьба декабриста М.М. Нарышкина»
53. Городской историко-краеведческий музей г. Полярный
54. Государственный Дарвиновский музей
55. Дивногорский художественный музей



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

56. Историко-краеведческий музей г. Ухты
57. МАУ «Губахинский городской историко-краеведческий музей»
58. МБУК «Минусинский региональный краеведческий музей им. Н.М. Мартьянова»
59. МБУК «Сарапульский историко-архитектурный и художественный музей-заповедник»
60. МБУК «Соликамский краеведческий музей»
61. МБУК Нижнетагильский музей изобразительных искусств
62. МКУ г.п.г. Россошь Россошанского муниципального района Воронежской области КДО «Вдохновение» структурное подразделение «Россошанский краеведческий музей»»
63. Музей наивного искусства
64. Музейно-архивный центр города Кирово-Чепецка (Кировская область)
65. Музейно-выставочный комплекс «Музей Норильска»
66. МУК Егорьевский историко-художественный музей
67. МБУ «Музей-заповедник «Дмитровский кремль»
68. МБУ «Художественная галерея» г. Зеленодольск
69. МБУК «Красновишерский районный краеведческий музей»
70. МБУК Верхнеуфалейского городского округа «Историко-краеведческий музей»
71. Муниципальное бюджетное учреждение культуры и искусства «Сибайский историко-краеведческий музей» г. Сибай Республики Башкортостан
72. МУК «Унечский краеведческий музей»
73. Тотемское музейное объединение
74. Туристский культурно-музейный центр «Кимжа»

Другие музеи

75. Частный музей русской иконы
76. Национальный исторический музей Кыргызской Республики
77. Музей НИТУ МИСиС
78. Частное учреждение «Музей деревни Псоедь как типичной лужской деревни»
79. Музей сельского космизма (село Скомово, Гаврилово-Посадский район, Ивановская область)
80. Ртищевский краеведческий музей МУК «Городской культурный центр»



Приложение 2

Проекты и идеи, которыми гордятся сотрудники музеев (выборочно)

Федеральные музеи

- Подготовка к **проектированию фондохранилища**; правоустановление и кадастровый учет объектов недвижимости музея; установление и оформление охранных статусов музея и объектов культурного наследия музея (**охранные обязательства, паспорта, включение в реестры, определение границ**); формирование архивного фонда по истории и строительству зданий музея; популяризация музея как памятника архитектуры и истории создания и функционирования музея как учреждения культуры (выставки, доклады, статьи) (*Российский этнографический музей*).
- **Проекты осуществленных выставок**: «Продолжая традиции собирательства» (2010), «Легенды Востока» (2017), «Другая красота» (2018), «Индонезия. Территория вековых традиций» (2019). Возмущены ликвидацией Музея Рерихов в Знаменском переулке и переносом фондохранилищ музея в совершенно не соответствующий музейным стандартам павильон № 13 на ВДНХ (*Государственный музей Востока*).
- **Археологические исследования**, Открытие новой античной экспозиции (2017 г.), проведение театральных спектаклей на сцене античного театра. (*ФГБУК «Государственный историко-археологический музей-заповедник «Херсонес Таврический», г. Севастополь*)
- Участием в **конференциях с докладами** о музейной коллекции, хранителем которой являюсь, рациональной **организацией рабочего процесса по подбору материала и заполнению Госкаталога** (*ФГБУК «ГНИМА им. А.В. Щусева»*).
- **Проектом перемещения музейного фонда, проектом открытого хранения**. (*Политехнический музей*).
- **Проекты новых экспозиций при поддержке Всемирного банка**: «Музей романа Ф.М. Достоевского «Братья Карамазовы»» в Старой Руссе, **при поддержке МК РФ «Эволюция власти. Памятники сфрагистики и нумизматики из собрания Новгородского музея-заповедника**», при поддержке МК РФ и региональных правительств «Дальневосточные гастроли» (*Новгородский музей-заповедник*).
- Более 20 научных **статей и публикаций** по вопросам изучения и научного **описания и каталогизации музейных коллекций**. Разработка и внедрение одной и самых первых в стране **автоматизированной систем учета и описания музейных предметов** (*ФГБУК «Государственный музей-усадьба «Архангельское»*).
- **Создание цифрового архива** изображений музейных предметов. Подготовка заявки для ФЦП на закупку сканера Эллар для **оцифровки музейных фондов** (сканер закуплен). **Унификация форм внутримузеевой планово-отчетной документации**. Построение **системы взаимодействия** экспозиционно-выставочных отделов с отделами фондов. Организация и проведение международной **научно-практической конференции** к 75-летию победы в Сталинградской битве (2017 год). Но больше всего я горжусь своей повседневной работой, а именно тем, что ежедневно решая обыденные вопросы, я помогаю функционировать большому интересному и нужному музею (*ученый секретарь, музей не указан*).



Блок V. Выстраивание коммуникаций музея-2030

- Проект **«Иммерсивный театр»** (ученый секретарь, музей не указан).
- Разработаны и проводятся **экскурсии на русском жестовом языке для глухих и слабослышащих**, виртуальные туры по музею на сайтах МК РФ и Всероссийского музея А.С.Пушкина, открытие и развитие региональных центров Музея в учреждениях культуры РФ (Сургут, Иркутск, Уфа, Ульяновск, Выборг, Сланцы, Лодейное Поле, Тихвин), **сотрудничество с художественным музеем «Арт–Донбасс» г. Донецк (ДНР)** (начальник планового отдела, музей не указан).
- **Создание программы лояльности** (заместитель директора, музей не указан).
- **Рост внебюджетных доходов музея** (запуск музейных магазинов, организация музейной торговли; краудфандинговые проекты, привлечение спонсорских средств и пожертвований); создание **фирменных линеек сувенирной продукции**; выстраивание долгосрочных **партнерских отношений со СМИ** (начальник управления общественных музей, музей не указан).
- Внедрение **новой системы оплаты труда**, внедрение **электронной продажи билетов и услуг** музея, разработка **новой ценовой политики музея** и положения об осуществлении приносящей доход деятельности (Заместитель директора по экономике и финансам, музей не указан).

Региональные музеи

- **Отказ от авторских прав на музейный контент** в пользу неограниченного круга лиц. Внедрение свободных лицензий Creative Commons (ГУК ЯО ПЗГИАХМЗ).
- 1. «Натуральное хозяйство» по фонду В.Потанина. 2.Комплекс «Медвежий угол» с «Северсталью». 3. Устная история (приграничное сотрудничество). **Волонтерский отряд, педсоветы и родительские собрания в музее**, акция «Все в музей!» (БУ «Национальный музей Республики Карелия»).
- Реализация грантового проекта «Виртуальный гид. Панорама музея», поддержанного Благотворительным фондом В. Потанина. **Участие в проекте «Темнота на ощупь», направленный на работу с незрячими людьми**. Реализация авторского проекта Т. Вронской и С. Кулешовой «Лабиринты творчества. По следам великих художников». Разработка мобильного приложения «Гид по Хакасии» при поддержке Фонда Президентских грантов в области культуры. (ГАУК РХ «Хакасский национальный Краеведческий музей имени Л.Р. Кызласова»).
- Являюсь автором двух основных направлений музейной коммуникации: **«Трогательный музей»** (использование альтернативных зрительному каналам восприятия экспозиции) и **«Говорящий музей»** (создание текстовых и звуковых, измерений экспозиции) (Музейный центр «Площадь Мира»).
- **1. Палеонтологическая экспедиция на протяжении 7 лет**; 2. Издательская деятельность – альбомы-каталоги по коллекциям музея последних лет. 3. Все проекты, которые были созданы в рамках грантовых конкурсов Благотворительного фонда Потанина с 2004 г. (заместитель директора по научной работе, музей не указан).
- **Инклюзивной выставкой, работой с посетителями с ОВЗ**, в т.ч. с учреждениями (заместитель директора, музей не указан).
- **Художественная студия для взрослых «АРТ-ЧЕТВЕРГ»**, Программа творческого развития для школьников «Летняя музейная академия», Проект «Одеяло на себя», проект «Шерстяное тепло» (Заведующий отделом по работе с посетителями, музей не указан).



Муниципальные музеи

- **Проектами «Солнечный олене-лось Тимана»** (Историко-краеведческий музей г. Ухты).
- **Взаимодействие с музеями других регионов** при организации выставок, начало работы с izi.Travel до появления проекта «Цифровая культура» (с 2016 года), победа в двух грантовых заявок позволила не только расширить деятельность музея, но и провести реэкспозицию части экспозиции за счёт внебюджетных средств (Городской историко-краеведческий музей г. Полярный).
- **Создание гастрономического сувенира округа** – расписной пряник-колокольчик, хлеб «Северный». Организация и проведение фестиваля колокольных звонов «Уфалейский благовест» (МБУК Верхнеуфалейского городского округа «Историко-краеведческий музей»).
- **Организация 19 международных пленэров художников-живописцев**; организация и работа бардовского клуба «Солнечный» (ежемесячные концерты инструментальной музыки и бардовской песни в музее, участие в региональных фестивалях), организация 11 научных конференций в музее, посвященных истории края, издание материалов конференций (Муниципальное учреждение культуры «Унечский краеведческий музей»).
- **Просветительский ю-туб-канал** (с субтитрами к главным роликам); проект по взаимодействию с регионами «Голос Севера»; фестиваль «Знакомьтесь – заповедники!» (Государственный Дарвиновский музей).
- Работа с горожанами, городской средой (**разработка дизайн-прототипов для городской среды, организация исследований и дискуссий на важные городские темы**, инициирование благотворительных акций в сфере охраны памятников и т.д.) (директор, музей не назван).
- **Музеефицирование территории города**. Создание нового музея посвященного уроженцу нашего города (директор, музей не назван).



Приложение 3

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
по итогам уличного опроса населения –
реальных и потенциальных посетителей российских музеев
«О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ
МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сентябрь 2019



Оглавление

Основные выводы	207
Введение	209
Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга	212
1.1. Рейтинг музея среди способов проведения досуга населением	212
1.2. Рейтинг перспективных направлений работы музея (услуг) как фактор повышения конкурентоспособности	213
Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»	219
2.1. Мотивы отказа от визита в музей у потенциальных посетителей	219
2.2. Предпочтительные форматы ознакомления с экспозицией реальных посетителей	223
2.3. Ожидания перемен в музее-2030	225
2.4. Оценка качества услуг музея реальными посетителями	225
2.5. Оценка стоимости посещения музея	227
Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга	228
3.1. Эмоции	228
3.2. Сценарии посещения музеев	232
3.3. «Якорные» музеи	238
3.4. Функции «музея будущего»: видение 2030 года	243
Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030	244
4.1. Цели визита в залы музея-2030	244
4.2. Цели визита на сайт музея-2030	248
4.3. Приоритетные каналы информирования о музее-2030	252



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Опрос населения показал, что основную конкуренцию музеям в структуре пространственных видов досуга граждан представляют кинотеатры (59%), городские парки и зеленые зоны отдыха (57%), кафе, бары, рестораны (42%), отдых в кругу семьи (39%), соответственно, музеи отметили 41% реальных и лишь 7% потенциальных посетителей. Несмотря на кажущуюся очевидность преимущества, тем не менее торгово-развлекательные центры в рейтинге расположились лишь на шестом месте по популярности: отметили 34% среди реальных посетителей и 28% среди потенциальных посетителей.

2. Барьерами посещения музея для современных граждан являются:

- Отсутствие свободного времени, усталость и заботы (50%), а по сути – отсутствие музея в системе ценностей как вида проведения времени.
- Стоимость посещения музеев (примерно для 20-30% опрошенных).

3. Стимулами для посещения музеев являются:

- Классические маркетинговые инструменты, например, динамическое ценообразование при определении стоимости билетов (привлекательно для 53% реальных и 33% потенциальных посетителей музеев). Скидки на билеты могут привлечь внимание до 50% самых разных аудиторий: любителей отдыхать в городском парке, поклонников Интернет-игр; посетителей музеев с другом / подругой; гостей, планирующих визит в составе экскурсионной группы; тех, кто предпочитает получать информацию о музеях через СМИ; посетителей как с намерением получить новую информацию быстро и в доступной форме, так и с целью приобщить к культуре, истории детей, родственников, а также других социальных групп, которые в целом рассматривают для себя возможность визитов в музей. Однако скидки на билеты не работают на повышение мотивации тех, кто посещает музей вынужденно (в силу обстоятельств).
- Качественное описание экспоната или выставки (важно для 35% реальных и 18% потенциальных посетителей).
- Образовательные программы (важно для 27% реальных) и новые выставки (24%), что привлекло бы и потенциальных посетителей (14% и 13% соответственно).
- А также внешние обстоятельства (кто-либо организует визит в музей или сложились причины, по которым нельзя отказаться от визита).

4. Драйверами развития музеев могут стать следующие изменения:

- Повышение качества работы экскурсоводов,
- Показ экспозиции, приспособленной к самостоятельному ознакомлению.
- Организация зон для детей (анимация, игры по тематике музея) и дополнительных занятий для детей;
- Внедрение технологий эффективной рекламы музея,
- Использование IT-технологий и мобильных приложений во взаимодействии музея с посетителем.
- Использование в рекламе музеев эмоций любопытства и интереса посетителей.



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

- Использование в рекламе музеев сюжета семейного посещения музея (парой, с детьми и с внуками), а также сюжета посещения с другом / подругой.
- Для вовлечения широкой публики в музеи – использование в рекламных сюжетах о музеях образа музеев, одинаково интересных как реальным, так и потенциальным посетителям: научно-технический, музеи военной техники под открытым небом, крытый музей ВОВ.
- Для укрепления мотивации «преданной музею» публики – использование в рекламных сюжетах образа художественного и археологического музеев, а также музеев-заповедников.

5. Образ «музея будущего» в представлениях реальных и потенциальных посетителей музеев предполагает приоритет функции демонстрирования фондов (свыше 2/3 ответов).

6. Главное предназначение залов музея-2030 в представлении опрошенных – возможность удовлетворить познавательные потребности, дать информацию быстро и в доступной форме. Далее реальные посетители желают реализовать воспитательную функцию – приобщить к культуре детей, а потенциальные посетители – отдохнуть, развеяться, получить приятные эмоции.

7. Главное и по сути единственное предназначение сайта музея-2030 в представлении опрошенных – возможность удовлетворить познавательные потребности.

8. Ключевыми каналами информации при выборе музея для посетителей являются отзывы друзей, а также информация на сайте музея.



Введение

Цель исследования: выявление мнений населения – реальных и потенциальных посетителей российских музеев – о возможностях развития музея, в том числе как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

Задачи исследования:

- Оценка рейтинга музея среди приоритетных способов проведения досуга жителей РФ.
- Оценка рейтинга перспективных направлений развития музея для достижения высокого рейтинга наряду с другими способами и институциями досуга.
- Выявление оценок гражданами качества и стоимости музейных услуг.
- Выявление особенностей обращения граждан к музейным услугам, определяющих барьеры, ресурсы и драйверы развития музея.
- Выявление представлений у населения о функциях «музея будущего».
- Выявление пользовательских предпочтений при посещении населением залов и сайтов «музея будущего».
- Определение популярных у населения каналов информирования о музеях.

Методология

Массовый опрос проводился по формализованному инструментарию в виде оффлайн анкетирования: уличный опрос на планшетных устройствах, для которого была разработана анкета и запрограммирована при помощи сервиса Simple Forms.

В опросе приняли участие реальные и потенциальные посетители российских музеев – граждане РФ от 18 до 49 лет (ж)/ 54 лет (м), которые на момент 2030 года не вступят в официальный пенсионный статус, т.е. могут быть формально отнесены к группе «занятых».

Опрос проведен в 5 регионах РФ: Москва, Приморский край, Пермский край, Ярославская область и Республика Мордовия. Регионы для опроса отобраны по гнездовому принципу¹. Респонденты для опроса в регионах отбирались по квотной выборке.

¹ Обоснованием выбора регионов массового опроса является формирование выборки по гнездовому принципу с возможностью последующего сравнения данных между группами регионов. В основе выборки лежит гипотеза о различиях представлений о музеях среди населения регионов, в которых отсутствуют национальные музеи, а также проактивные стратегии формирования туристического потока.

Отбор регионов опроса осуществляется на основе следующих признаков: 1) репрезентация структуры подведомственных музеев – наличие музеев федерального/ регионального / муниципального подчинения (Москва) или только регионального/муниципального (Пермский край, Приморский край, Ярославская область, Республика Мордовия), 2) позиция в туристическом рейтинге регионов 2018 года, опубликованном в журнале «Отдых в России»: <http://russia-rating.ru/info/14699.html>. Согласно рейтингу, все регионы РФ делятся на «золотую двадцатку» (из этой группы в выборку включены, в частности, Москва, Приморский край, Пермский край), «Крепкие профи» (Ярославская область) и «Начальный уровень» (данную группу репрезентирует, в частности, Республика Мордовия). 3) Отбор регионов внутри кластера осуществлялся в том числе по принципу территориальной распределенности, т.е. возможностью представить западную, европейскую часть РФ (Москва, Ярославская область), «срединные» территории РФ – Поволжье, Сибирь, Уральский регион (Пермский край, Республика Мордовия), восточную часть РФ (Приморский край).



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Квоты разрабатывались на основе гипотезы о том, что наибольшую ценность для населения на протяжении трудоспособного (допенсионного возраста) представляет свободное время, за которое предстоит конкурировать музею с другими видами досуга и институциями развлечений. Этот фактор следует учитывать при разработке стратегических решений о развитии музейной деятельности.

Квоты

В равных пропорциях:

- мужчины и женщины 18-24 лет
- мужчины и женщины 25-40 лет.
- женщины 41-49 лет, мужчины 41-54 года.
-

В равных пропорциях

<p>Группа 1. Потенциальные посетители российских музеев: не менее 50% респондентов с ответами «1», «2», «3»</p>	<p>1. Никогда не были в музее 2. Были в музее 1-2 раза в жизни 3. Посещают музеи реже 1 раза в год</p>
<p>Группа 2. Реальные посетители российских музеев: суммарно не менее 50% респондентов с ответами «4», «5», «6»</p>	<p>4. Посещают музеи хотя бы 1-2 раза в год 5. Посещают музеи 3-4 раза в год 6. Посещают музеи чаще 4-х раз в год</p>

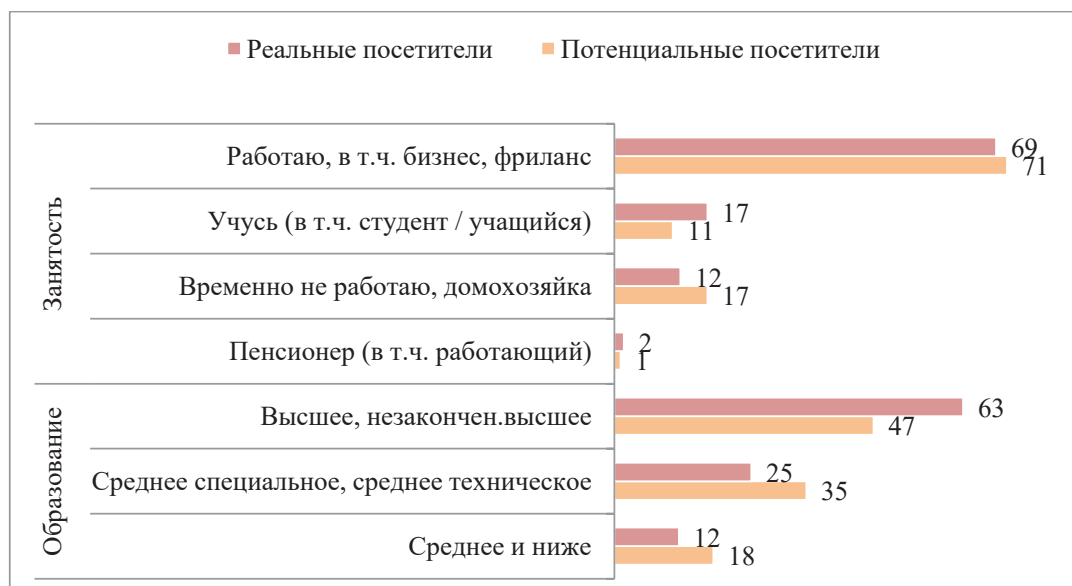
Количество респондентов в регионах опроса:

- Москва 300 (триста) чел.
- Пермский край – 100 (сто) чел.
- Ярославская область – 100 (сто) чел.,
- Приморский край – 100 (сто) чел,
- Республика Мордовия – 100 (сто) чел.

Анкетирование проведено с **14 июля по 23 августа 2019 года**. Всего опрошено **700 человек** – представителей населения РФ.

Социально-демографические характеристики опрошенных

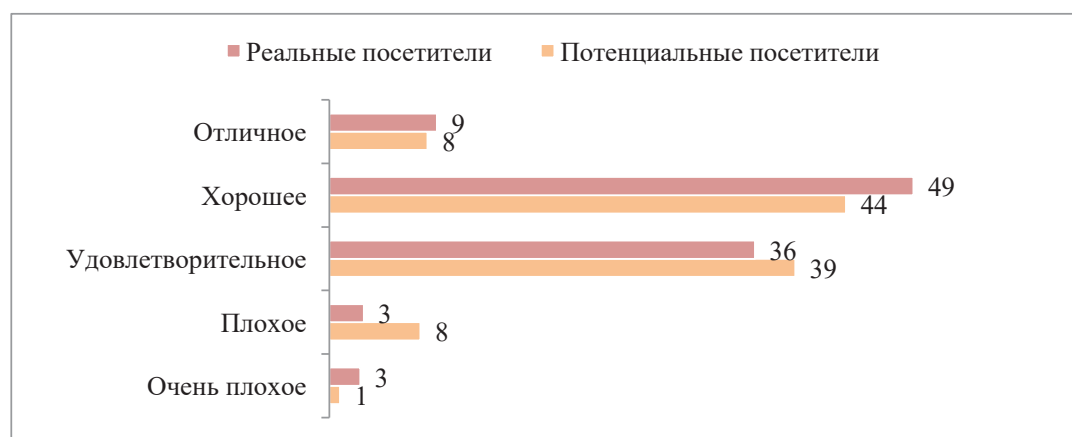
Диаграмма 1. Характеристика своей занятости и образования реальными и потенциальными посетителями музеев. % от всех опрошенных в каждой подгруппе (закрытые вопросы, один ответ в каждом вопросе)



Среди опрошенных реальных и потенциальных посетителей есть незначительное различие в занятости (временно не работающих больше среди тех, кто редко посещает музеи, а учащихся, напротив, доля несколько выше среди посетителей музеев).

Также наблюдается различие в уровне образования: высшее образование имеют почти 2/3 среди посетителей музеев (63%), тогда как среди тех, кто музеи редко посещает, доля таковых не дотягивает и половины (47%).

Диаграмма 2. Характеристика своего материального положения реальными и потенциальными посетителями музеев. % от всех опрошенных в каждой подгруппе (закрытые вопросы, один ответ в каждом вопросе)



Большинство участников опроса имеет стабильное либо хорошее материальное положение, однако, среди реальных посетителей оценки перераспределены к полюсу «отлично», «хорошо», а среди тех, кто редко посещает музеи, напротив, к полюсу «удовлетворительно», «плохо».

Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

1.1. Рейтинг музея среди способов проведения досуга населением

Диаграмма 3. Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени. % от всех опрошенных каждой подгруппы (полузакрытый вопрос, до СЕМИ ответов)





Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

Как показали данные опроса населения, верхние строчки рейтинга видов досуга у посетителей и непосещающих музеи совпадают: это **кинотеатры** (59% и 51% соответственно), **городские парки и зеленые зоны отдыха** (57% и 50%), **отдых в кругу семьи** (39% и 47%). Все эти виды можно назвать «легкими» в плане интеллектуальных затрат. Главное отличие реальных посетителей музеев состоит в том, что в этом же ряду находятся и визиты в музей (отметили 41%).

А в структуре досуга тех граждан, кто нерегулярно ходит в музеи, данный вид досуга отметили 7%, и он находится в самых нижних сегментах рейтинга среди других **интеллектуально емких** видов времяпрепровождения, таких как игротеки (6%), онлайн образование (5%), библиотеки (5%), образовательные проекты госкорпораций (3%).

1.2. Рейтинг перспективных направлений работы музея (услуг) как фактор повышения конкурентоспособности

Среди возможных мер повышения привлекательности музея (см. диаграмму 4) чаще всего граждане указывают типовой маркетинговый ход – скидки на билеты (привлекательно для 53% реальных и 33% потенциальных посетителей музеев).

Второй по важности спецификацией музея как услуги является **качественное описание экспоната или выставки** (важно для 35% реальных и 18% потенциальных посетителей).

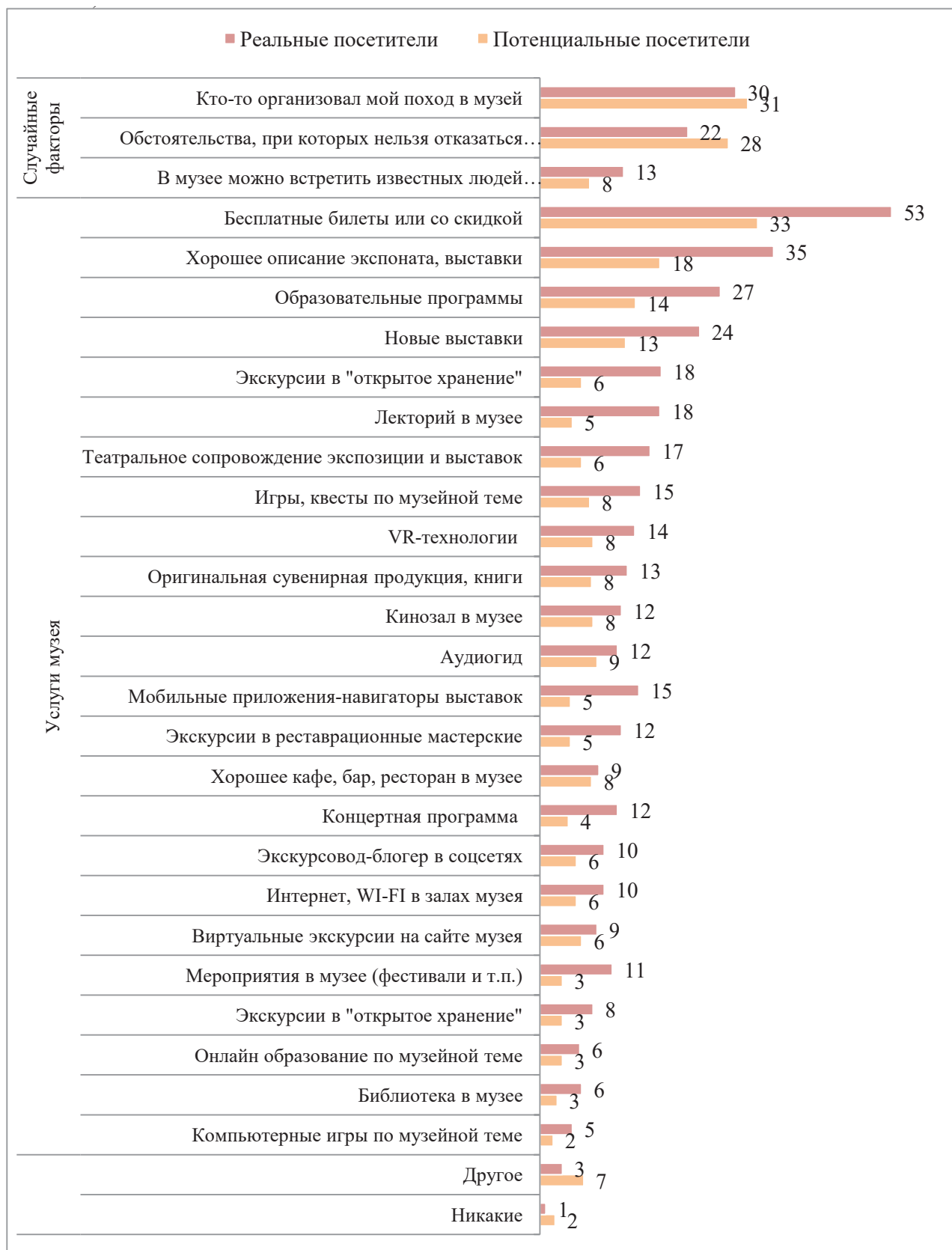
Каждый четвертый посетитель музея сделал акцент на важности **образовательных программ** (27%) и **новых выставок** (24%), что привлекло бы и потенциальных посетителей (14% и 13% соответственно).

Остальные спецификации работают скорее на уже сформировавшийся пул посетителей, нежели на привлечение тех, кто ходит редко или не посещает музеи вовсе. Различные активности стимулируют посетить музеи от 10% до 20% тех, кто их и так посещает более или менее регулярно: экскурсии в открытые хранения (18%), лектории (18%), **театральное сопровождение** постоянной экспозиции и временных выставок (17%), **квесты** – 15%, **VR-технологии и пр.** – 14%.

Важно отметить, что для многих начало оказания услуги музея фактически находится outside: около 30% заявили, что их шанс пойти в музей возрастает в случае, если кто-то организует визит или сложатся обстоятельства, при которых невозможно будет отказаться (22% у реальных посетителей и 28% у потенциальных)

Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Диаграмма 4. Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? % от всех опрошенных каждой подгруппы (полузакрытый вопрос, любое число ответов).



Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

 Таблица 1. Стимулы визита в музей у посетителей, которые предпочитают определенные виды досуга. % от всех опрошенных по столбцу²

	Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени												Всего	
	Кафе, бар, ресторан	Торгово-развлекательный центр, рынок, торговые развалы	Музеи	Кинотеатр	Театр, концерт-холл, филармония	Зрелищные мероприятия на стадионе	Дача, огород, гараж	Храм	Городской парк, зеленая зона отдыха	Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения	Активный отдых, рыбалка, спорт, SPA	Просмотр телевизора		Отдых в кругу семьи и друзей
Всего (чел)	284	218	169	380	145	100	248	100	373	117	211	103	302	700
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	26	28	23	26	22	31	27	31	26	29	25	32	29	25
Бесплатные билеты или со скидкой	45	48	57	47	48	50	48	46	48	55	46	46	43	43
Кто-то организовал мой поход в музей	30	34	35	35	30	31	34	39	32	38	34	41	34	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	13	16	14	12	17	15	11	15	13	11	11	7	9	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	11	11	8	10	9	6	9	6	8	8	9	6	6	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	13	16	16	13	11	17	11	10	13	15	10	17	9	11
Кинозал в музее	12	13	12	13	8	18	11	8	10	15	10	10	9	10
Лекторий в музее	14	12	17	14	24	18	11	13	14	19	13	10	12	12
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	14	16	16	13	17	19	13	11	16	12	13	11	12	12
Образовательные программы в музее	24	20	27	23	31	23	20	30	26	18	22	18	23	21

² В таблицу включены только те виды досуга, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам личного опроса населения...

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени												Всего	
	Кафе, бар, ресторан	Торгово-развлекательный центр, рынок, торговые развалы	Музеи	Кинотеатр	Театр, концерт-холл, филармония	Срединные мероприятия на стадионе	Дача, огород, гараж	Храм	Городской парк, зеленая зона отдыха	Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения	Активный отдых, рыбалка, спорт, SPA	Просмотр телевизора		Отдых в кругу семьи и друзей
<i>Всего (чел)</i>	284	218	169	380	145	100	248	100	373	117	211	103	302	700
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	12	9	10	12	8	10	7	2	9	15	10	7	8	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	32	28	40	31	36	34	28	26	30	25	30	26	29	27
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике	14	13	15	14	14	12	13	9	15	22	13	17	11	11
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	4	4	5	5	4	5	4	3	4	7	3	2	3	3
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	5	4	7	7	4	3	5	3	6	8	6	4	5	5
Наличие концертной программы в музее	11	10	10	9	14	10	7	12	10	8	7	9	9	8
Работа библиотеки в музее	4	6	8	5	6	7	5	3	5	5	6	6	4	4
Использование аудиогидов в музее	12	12	16	13	16	15	12	9	14	16	9	14	11	10
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	12	17	12	14	14	20	10	7	14	20	11	13	12	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	7	9	12	8	10	18	8	13	9	9	13	8	8	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	11	15	15	12	13	17	11	9	12	14	10	8	10	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	7	8	12	8	10	10	9	6	8	9	10	10	11	8



Блок I. Место «музея настоящего» в индустрии досуга

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени											Всего		
	Кафе, бар, ресторан	Торгово-развлекательный центр, рынок, торговые развалы	Музеи	Кинотеатр	Театр, концерт-холл, филармония	Срединные мероприятия на стадионе	Дача, огород, гараж	Храм	Городской парк, зеленая зона отдыха	Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения	Активный отдых, SPA, рыбалка, спорт		Просмотр телевизора	Отдых в кругу семьи и друзей
<i>Всего (чел)</i>	284	218	169	380	145	100	248	100	373	117	211	103	302	700
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	6	6	15	9	16	20	10	11	11	9	13	8	12	9
Организация экскурсий в «открытое хранение»	5	6	8	6	10	9	7	11	8	6	9	8	7	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	14	17	21	15	17	20	16	14	17	27	15	15	13	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	7	10	12	8	14	11	8	14	9	11	9	5	9	8
Новые выставки	17	23	27	20	23	23	23	23	22	19	20	18	23	19
Другое	2	3	3	3	4	3	4	6	5	3	5	7	6	5
Никакие	1	1	0	1	0	0	2	0	1	0	1	1	1	2



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Как показал опрос, бесплатные билеты в музей или билеты со скидкой могут замотивировать к визиту в музей любителей отдыхать в городском парке, зеленой зоне отдыха (как ответили 48% из них, что в целом составляет повышенный процент на фоне общего показателя по всем опрошенным).

Также бесплатные билеты могут привлечь внимание к музею чуть более половины поклонников Интернета, компьютерных игр, мобильных приложений (55% ответов), а организация экскурсий в «открытое хранение» примерно каждого четвертого (27%). Привлекательны также для этой группы граждан игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике (может понравиться 22%) и Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность) (20%).

До 40% посетителей храмов могут откликнуться на организованный поход в музей, и до 30% – на образовательную программу музея.

Театрально-концертная публика может заинтересоваться не только хорошим описанием выставки (36%), но и предложением образовательных программ (31%), организацией лектория (24%) и экскурсий в реставрационные мастерские (16%).

Любители зрелищных мероприятий на стадионе более восприимчивы, чем в среднем, к VR-технологиям (виртуальная реальность), организации экскурсий в реставрационные мастерские и «открытое хранение» (по 20%), а также сопутствующим массовым мероприятиям на территории музея (фестивалям и т.п.) (18%).

Любителей отдыха у телевизора может подтолкнуть к визиту в музей чья-то инициатива (41%).

Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

2.1. Мотивы отказа от визита в музей у потенциальных посетителей

Диаграмма 5. Вопрос к потенциальным посетителям: Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще? % от всех опрошенных данной подгруппы (полуоткрытый вопрос, до ПЯТИ ответов)



Основной мотив отказа от посещения музея – отсутствие свободного времени, усталость и заботы (50%), что является примером выпадения музея из системы ценностей,

Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

на которые время всегда хоть немножко найдется. Остальные причины выражены значительно реже (в ответах 15% и менее опрошенных) и скорее дополняют главную.

Ниже выделены данные о преобладании отдельных причин отказа от визитов в музей в ответах представителей различных социально-демографических групп.

Диаграмма 6. Вопрос к потенциальным посетителям: Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще? Главные причины отказа от визитов в музей в разрезе пола и возраста потенциальных посетителей. % от всех опрошенных представителей различных подгрупп (полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов)



Блок II. Барьеры и ресурсы развития «музея настоящего»

Диаграмма 7. Вопрос к потенциальным посетителям: Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще? Главные причины отказа от визитов в музей в разрезе образования и занятости потенциальных посетителей. % от всех опрошенных представителей различных подгрупп (полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов)



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Диаграмма 8. Вопрос к потенциальным посетителям: Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще? Главные причины отказа от визитов в музеи в разрезе оценки благосостояния и удаленности проживания потенциальных посетителей от региональных центров³. % от всех опрошенных представителей различных подгрупп (полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов)



³ Центры регионов: г. Владивосток (Приморский край), г. Саранск (респ. Мордовия), г. Пермь (Пермский край), г. Ярославль (Ярославская область); центры районов: г. Уссурийск, г. Лесозаводск (Приморский край), с. Дубенки, п. Торбеево (респ. Мордовия), г. Краснокамск, г. Чайковский (Пермский край); г. Ростов, г. Тутаев (Ярославская область).

2.2. Предпочтительные форматы ознакомления с экспозицией реальных посетителей

Диаграмма 9. Какой вариант знакомства с экспозицией Вы предпочитаете при посещении российского музея? % от всех опрошенных данной подгруппы (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



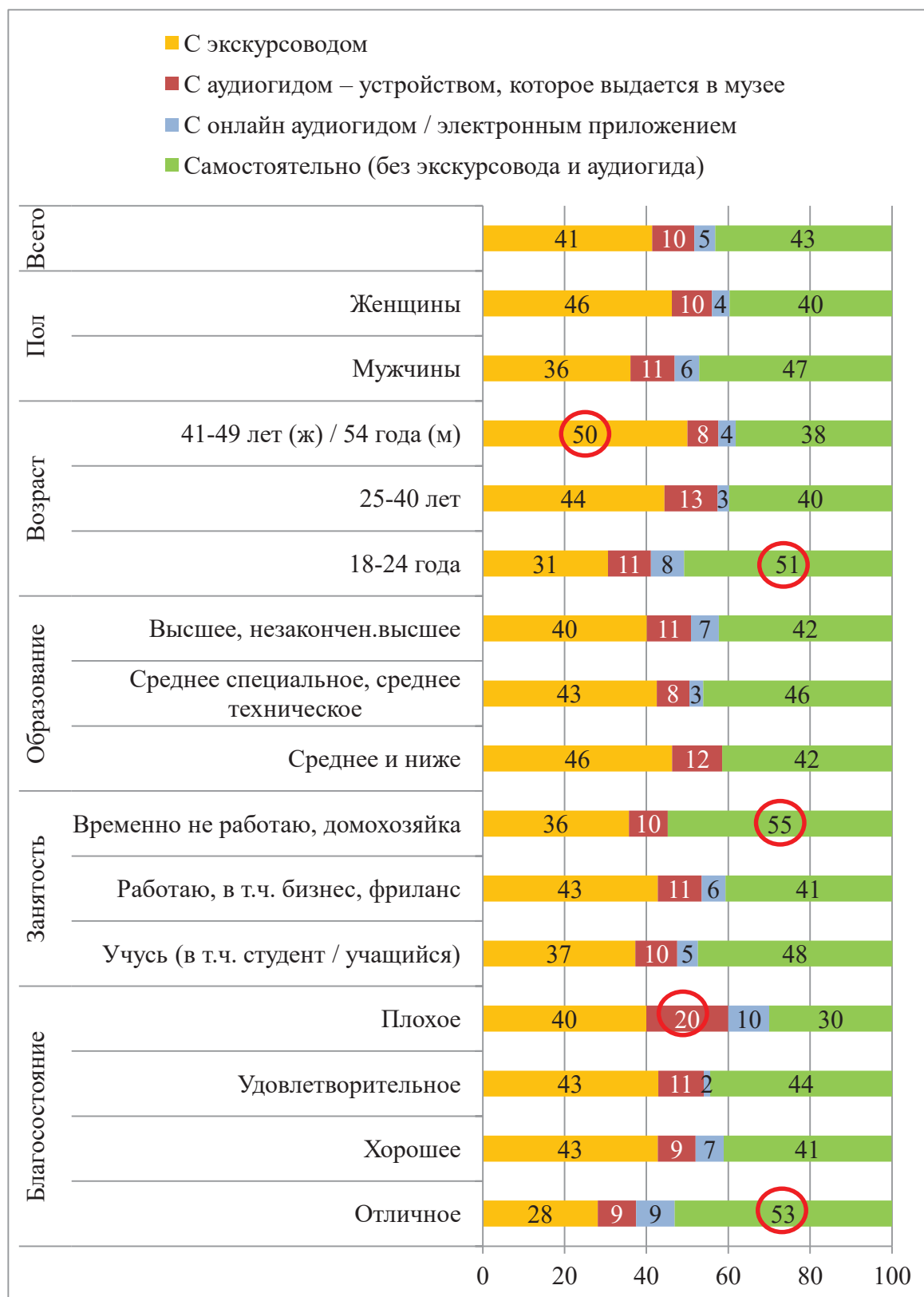
Опрос показал, что для реальных посетителей наиболее приемлемыми форматами являются самостоятельное посещение музеев, без сопровождения со стороны музея (43%) и посещение с экскурсоводом (41%).

Ниже выделены данные о приоритетных форматах посещения музеев в ответах представителей различных социально-демографических групп.



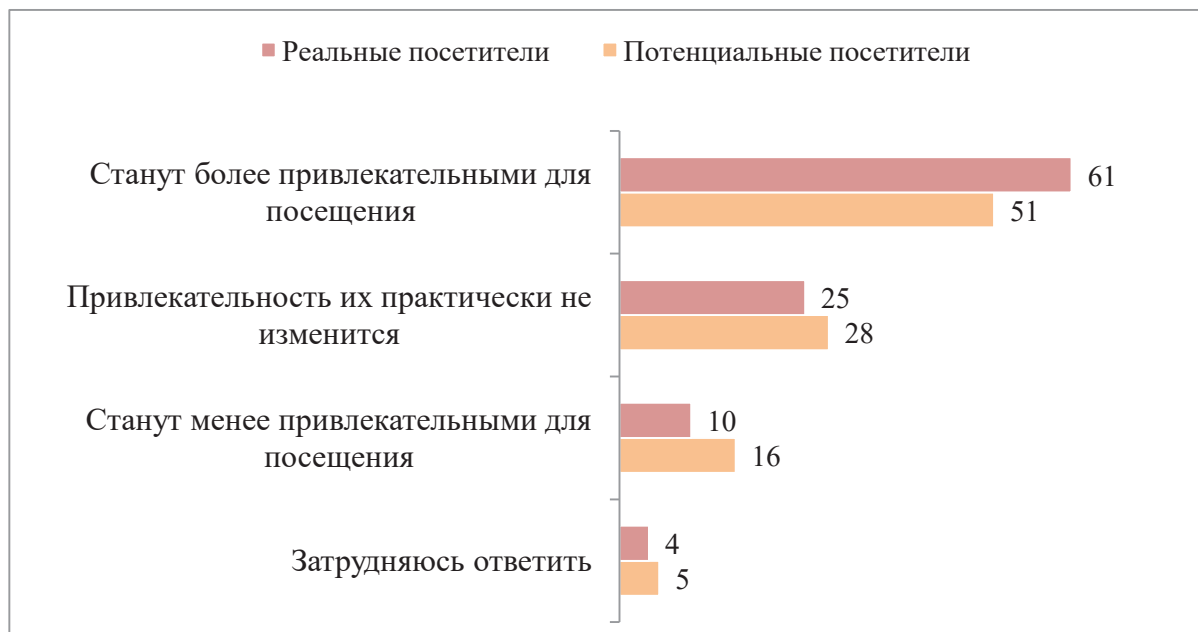
Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Диаграмма 10. Какой вариант знакомства с экспозицией Вы предпочитаете при посещении российского музея? % от всех опрошенных каждой подгруппы (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



2.3. Ожидания перемен в музее-2030

Диаграмма 11. Как Вам кажется, в 2030 году российские музеи, в целом..? % от всех опрошенных в каждой подгруппе (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Как ожидают более половины респондентов, в 2030 году музеи станут более привлекательными для посещения, так считают 61% реальных и 51% потенциальных посетителей. Следовательно, музеи видятся вполне выживаемой институцией в 2030 году.

2.4. Оценка качества услуг музея реальными посетителями

Оценки качества (см. диаграмму 12) различных аспектов работы музеев давали только постоянные посетители. В целом они колеблются в пределах 1 балла, что говорит об отсутствии явных проблемных зон по параметрам, указанным на диаграмме.

Тем не менее, наиболее высокие оценки качества российские музеи получили в отношении уникальности коллекций, экспонатов (4,4 балла), дружелюбия персонала к посетителю (4,3 балла), умение сделать интересное описание экспонатов и выставки (4,2 балла), приспособленность к приему иностранных туристов (4,2 балла).

«Отстающие» позиции занимают организация детской зоны: игровая комната, анимация (3,5 балла), умение рассказать о себе, сделать рекламу музея (3,7 балла), использование IT-технологий и мобильных приложений (3,8 балла) и организация дополнительных занятий для детей (3,9 балла).

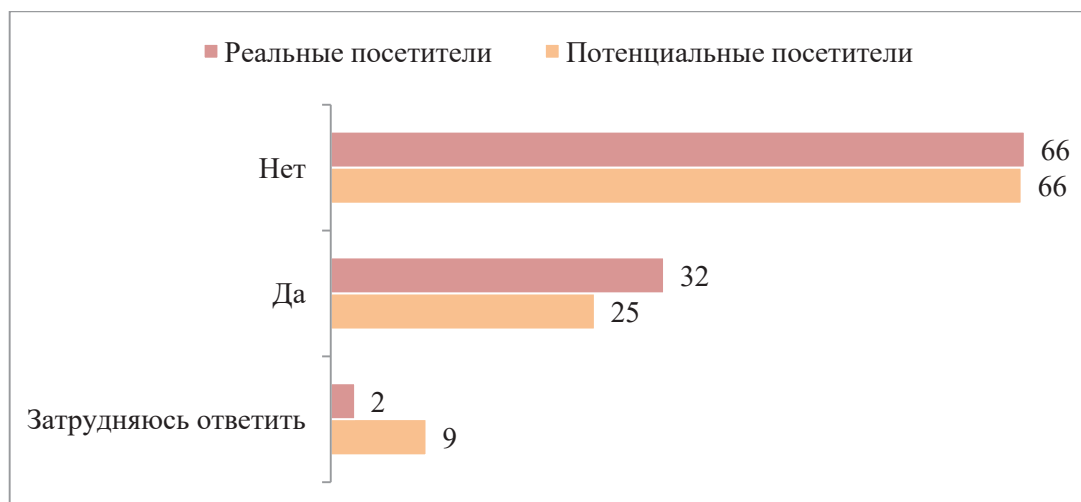
Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Диаграмма 12. Оцените по 5-балльной шкале (где «1» означает «плохо», а «5» – «отлично») российские музеи по следующим характеристикам? Средние оценки реальных посетителей музеев (закрытый вопрос, одна оценка по каждой позиции)



2.5. Оценка стоимости посещения музея

Диаграмма 13. Учитывая Ваш личный опыт, посещение российского музея, с материальной точки зрения, – это дорогое мероприятие или нет? % от всех опрошенных в каждой подгруппе (закрытые вопросы, в каждом один ответ)



Подавляющее большинство опрошенных заявили о том, что посещение музея не является дорогим мероприятием (по 66% реальных и потенциальных опрошенных). Однако примерно для каждого четвертого потенциального посетителя и каждого третьего реального цена видится дороговатой.

Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

3.1. Эмоции

Диаграмма 14. Какие эмоции чаще всего вызывают у Вас российские музеи? % от всех опрошенных каждой подгруппы (закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)

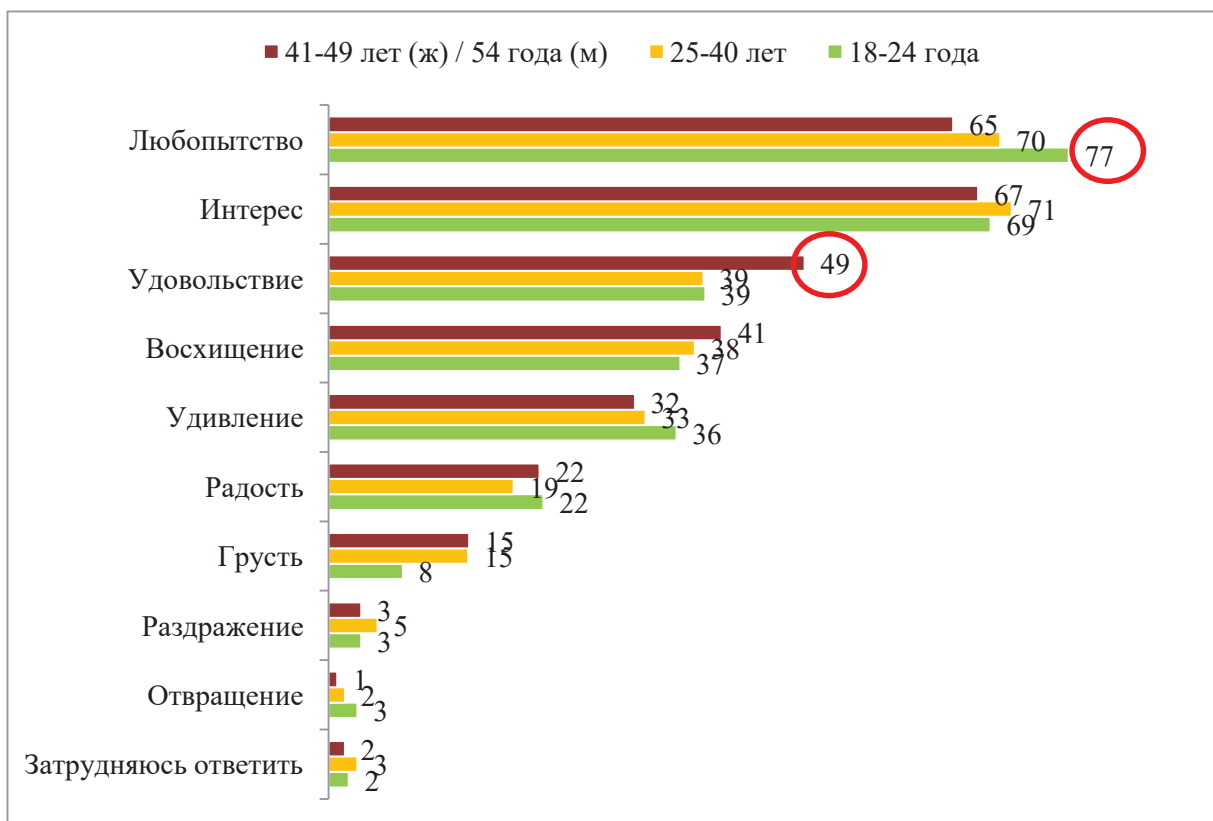
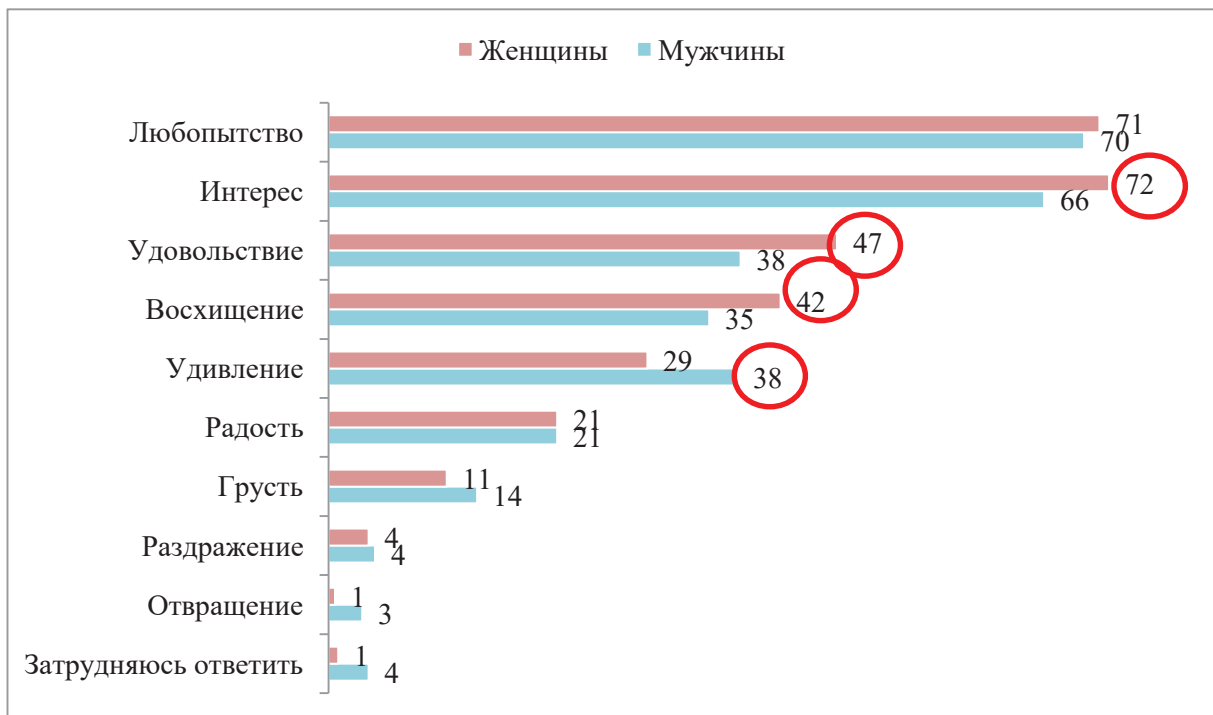


По ответам более половины опрошенных, чаще всего музеи вызывают нейтральные эмоции – любопытство (ответили 74% реальных и 67% потенциальных посетителей) и интерес (70% и 68% соответственно). Разница в восприятии реальными и потенциальными посетителями практически отсутствует.

Ниже выделены данные о преобладании отдельных эмоций, испытываемых от музеев, в ответах представителей различных социально-демографических групп.

Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Диаграмма 15. Какие эмоции чаще всего вызывают у Вас российские музеи? Главные эмоции в разрезе пола и возраста посетителей. % от всех опрошенных каждой подгруппы (закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

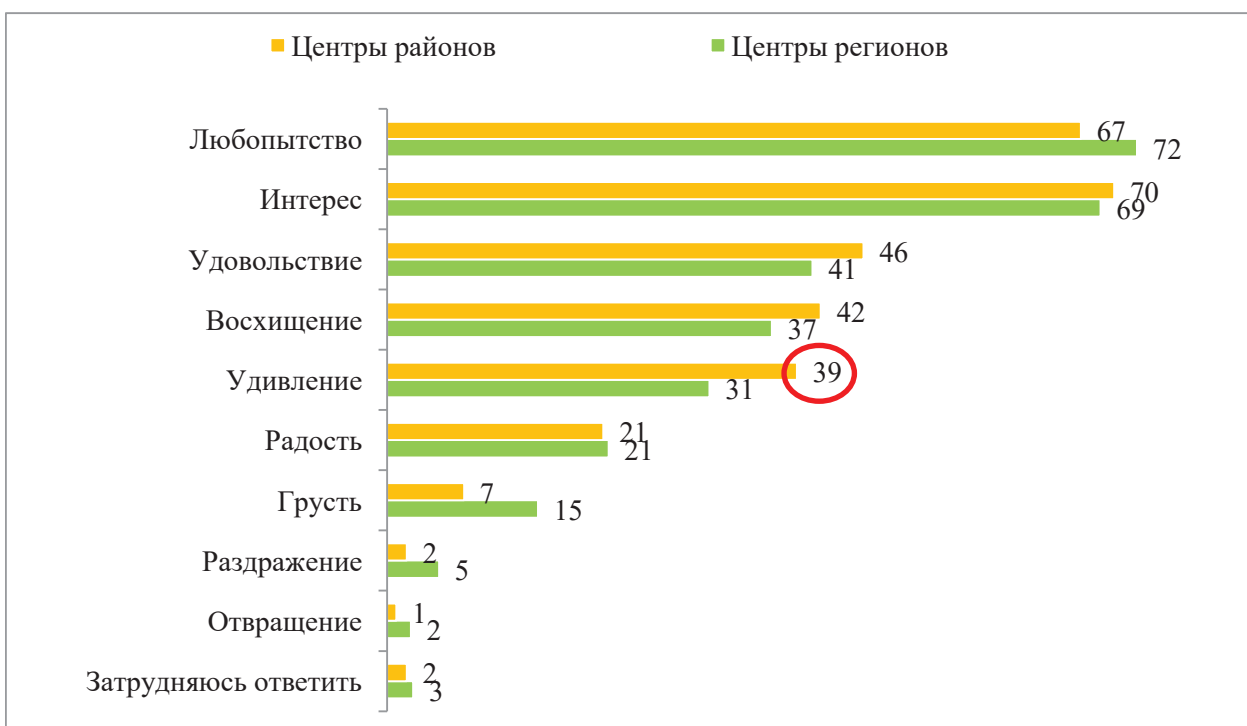
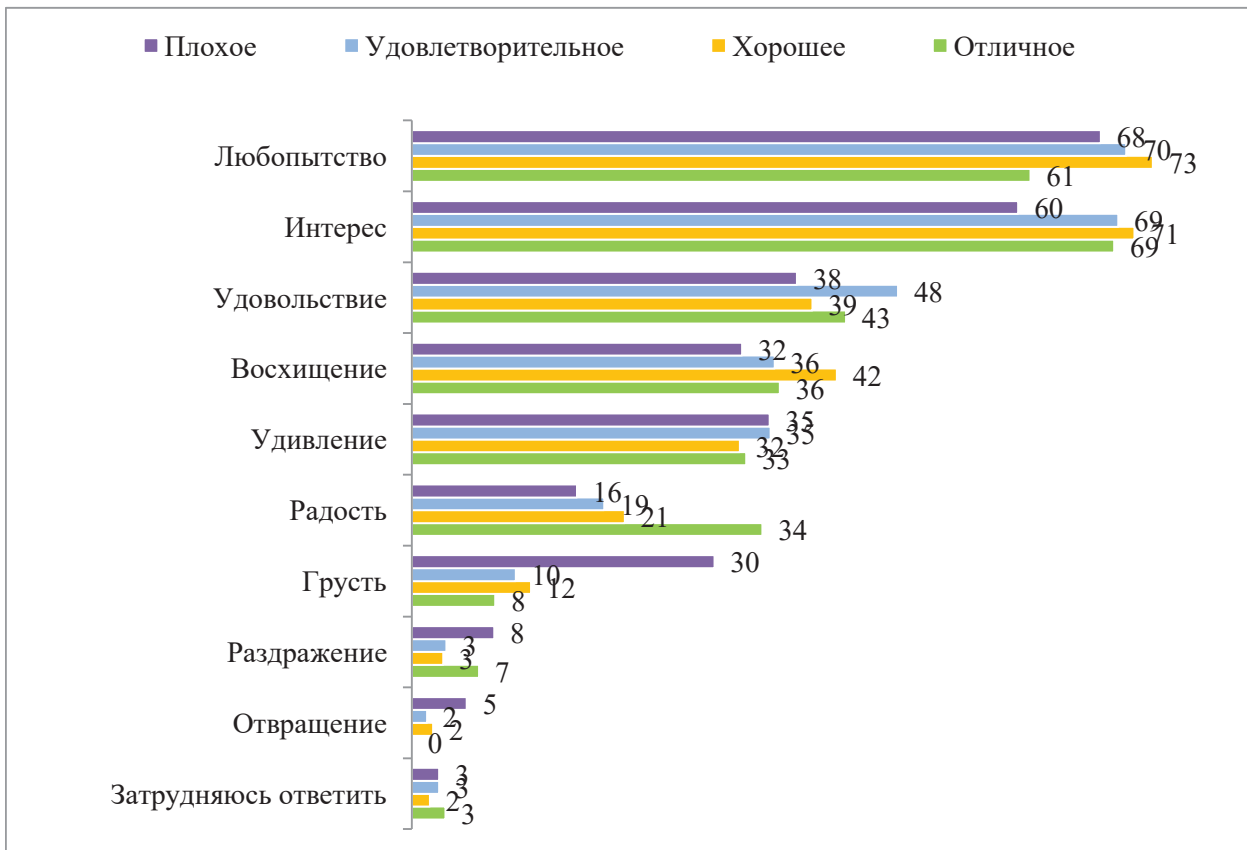
Диаграмма 16. Какие эмоции чаще всего вызывают у Вас российские музеи? Главные эмоции в разрезе образования и занятости посетителей % от всех опрошенных каждой подгруппы (закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)





Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Диаграмма 17. Какие эмоции чаще всего вызывают у Вас российские музеи? Главные эмоции в разрезе оценки благосостояния и удаленности проживания от региональных центров посетителей. % от всех опрошенных каждой подгруппы (закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)



3.2. Сценарии посещения музеев

Диаграмма 18. В какой компании Вы, скорее всего, будете посещать российские музеи? % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ТРЕХ ответов)



Как показал опрос, наиболее вероятный сценарий посещения музеев в 2030 году – это семейные визиты: в составе супружеской пары (по 43% респондентов каждой подгруппы) или с младшими родственниками (внуками и детьми) – по 38% соответственно. Также вероятно посещение с другом или подругой (отметили 34% реальных и 30% потенциальных посетителей).

Ниже выделены данные о преобладании отдельных сценариев посещений в ответах представителей различных социально-демографических групп.

Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Диаграмма 19. В какой компании Вы, скорее всего, будете посещать российские музеи? Приоритетные сценарии в разрезе пола и возраста посетителей. % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ТРЕХ ответов).



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Диаграмма 20. В какой компании Вы, скорее всего, будете посещать российские музеи? Приоритетные сценарии в разрезе образования и занятости посетителей. % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ТРЕХ ответов)





Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Диаграмма 21. В какой компании Вы, скорее всего, будете посещать российские музеи? Приоритетные сценарии в разрезе оценки благосостояния и удаленности проживания посетителей от региональных центров. % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ТРЕХ ответов)



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Таблица 2. Стимулы визита в музей у посетителей, которые предпочитают определенные сценарии посещения музеев. % от всех опрошенных по столбцу⁴

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	В какой компании Вы, скорее всего, будете посещать российские музеи?						
	Один /одна	С увлеченным знакомым, который может что-то рассказать	С другом / подругой	В составе экскурсионной группы	Вдвоем с супругом / супругой	С младшими родственниками (детьми, внуками)	Всего
<i>Всего (чел)</i>	<i>107</i>	<i>162</i>	<i>222</i>	<i>118</i>	<i>297</i>	<i>265</i>	<i>700</i>
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	24	33	28	29	25	30	25
Бесплатные билеты или со скидкой	42	49	53	57	44	44	43
Кто-то организовал мой поход в музей	36	42	32	45	30	33	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	10	11	13	13	12	9	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	4	13	10	10	9	5	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	11	17	10	20	15	11	11
Кинозал в музее	9	13	11	8	13	8	10
Лекторий в музее	21	15	10	16	11	11	12
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	19	15	13	19	11	11	12
Образовательные программы в музее	33	28	23	25	21	23	21
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	6	6	12	9	7	8	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	36	36	30	36	30	28	27
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике	15	16	14	18	14	12	11
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	2	6	5	4	4	3	3
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	3	5	5	6	6	5	5
Наличие концертной программы в музее	9	12	9	9	8	9	8
Работа библиотеки в музее	8	4	6	5	4	5	4
Использование аудиогидов в музее	13	15	13	17	12	11	10

⁴ В таблицу включены только те сценарии, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.



Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	В какой компании Вы, скорее всего, будете посещать российские музеи?						
	Один /одна	С увлеченным знакомым, который может что-то рассказать	С другом / подругой	В составе экскурсионной группы	Вдвоем с супругом / супругой	С младшими родственниками (детьми, внуками)	Всего
<i>Всего (чел)</i>	<i>107</i>	<i>162</i>	<i>222</i>	<i>118</i>	<i>297</i>	<i>265</i>	<i>700</i>
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	10	18	12	17	17	11	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	11	13	8	8	7	8	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	11	16	14	11	11	11	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	12	12	8	8	8	10	8
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	11	14	6	15	10	11	9
Организация экскурсий в «открытое хранение»	8	8	6	9	5	6	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	13	19	17	14	17	13	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	8	14	10	11	9	12	8
Новые выставки	23	22	22	25	20	25	19
Другое	6	1	3	3	7	6	5
Никакие	0	1	1	0	2	1	2

Посетителя, который предпочитает ходить в музей один (одна), чаще, чем в среднем могут вдохновить на поход в музей лекторий в музее (21%), образовательная программа (33%), хорошее описание экспоната, выставки, картин (36%).

Стимулом для людей, кто любит посещать музеи с увлеченным знакомым, который может что-то рассказать, чаще, чем в среднем, выступают внешняя инициатива похода в музей (42%), хорошее описание экспоната, выставки, картины (36%), использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность) (18%).

Для посетителей с другом / подругой стимулирующим обстоятельством является продажа бесплатных билетов или со скидкой (53%).

Поклонники визитов в музей в составе экскурсионной группы более чувствительны к бесплатным билетам или со скидкой (57%), инициативе похода в музей извне (45%), также их привлекает хорошее описание экспоната, выставки, картин (36%).

Посетители, предпочитающие остальные сценарии визитов в музеи, не проявили выраженной избирательности тех или иных стимулов похода в музей.

3.3. «Якорные» музеи

Диаграмма 22. Вариант вопроса для тех, кто редко ходит в музеи (потенциальные посетители): В случае вынужденной необходимости (то есть без возможности отказаться), какие музеи Вы предпочли бы посетить? / Вариант вопроса для тех, кто часто ходит в музеи (реальные посетители): В случае желания, исходящего лично от Вас, какие музеи Вы предпочли бы посетить? % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, ЛЮБОЕ число ответов)





Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

Данные опроса свидетельствуют о наличии «якорных» музеев для подгруппы реальных посетителей: это наиболее популярные художественные музеи (60%), археологические и музеи-заповедники (по 45%),

В группу музеев «компромисса», то есть куда пойдут реальные посетители по собственному желанию и потенциальные в силу обстоятельств (например, вслед за реальными), попадают научно-технический (свыше 1/3 представителей каждой подгруппы), военной техники под открытым небом (около 30% каждой подгруппы) и крытый музей Великой Отечественной войны (примерно каждый пятый из обеих подгрупп).

Таблица 3. Стимулы визита в музей у потенциальных посетителей, избравших посещение музеев различной тематической направленности. % от всех опрошенных по столбцу⁵

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	В случае вынужденной необходимости (то есть без возможности отказаться), какие музеи Вы предпочли бы посетить?					
	Художественный (картины, скульптуры)	Научно-технический (машины, механизмы, устройства)	Военной техники под открытым небом (танки, оружие)	Археологический (древности, книги, клады)	Музей-заповедник (лес, животные, зеленая тропа)	Всего
<i>Всего (чел)</i>	139	120	113	123	130	700
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	35	22	28	31	35	25
Бесплатные билеты или со скидкой	34	36	37	33	42	43
Кто-то организовал мой поход в музей	42	27	25	40	42	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	8	13	11	7	8	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	8	6	8	8	5	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	13	8	12	10	11	11
Кинозал в музее	7	6	11	11	12	10
Лекторий в музее	8	5	4	5	6	12
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	9	8	6	9	7	12
Образовательные программы в музее	18	19	19	16	16	21
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	4	7	4	6	5	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	24	22	21	20	18	27
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике	9	12	9	9	11	11
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	1	3	4	2	4	3

⁵ В таблицу включены только те музеи, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	В случае вынужденной необходимости (то есть без возможности отказаться), какие музеи Вы предпочли бы посетить?					
	Художественный (картины, скульптуры)	Научно-технический (машины, механизмы, устройства)	Военной техники под открытым небом (танки, оружие)	Археологический (древности, книги, клады)	Музей-заповедник (лес, животные, зеленая тропа)	Всего
<i>Всего (чел)</i>	<i>139</i>	<i>120</i>	<i>113</i>	<i>123</i>	<i>130</i>	<i>700</i>
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	2	5	3	2	4	5
Наличие концертной программы в музее	6	5	4	7	5	8
Работа библиотеки в музее	4	1	2	2	4	4
Использование аудиогидов в музее	12	7	6	12	11	10
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	7	13	8	11	10	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	3	4	6	6	3	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	6	8	5	5	6	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	7	8	11	10	12	8
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	5	6	4	8	6	9
Организация экскурсий в «открытое хранение»	4	3	4	3	5	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	9	8	7	12	10	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	5	5	4	5	6	8
Новые выставки	14	16	15	15	12	19
Другое	7	8	5	13	7	5
Никакие	1	2	2	1	2	2

Как показал опрос, на тех, кто не посещает музеи, достаточно слабо воздействуют практически все имеющиеся в распоряжении музеев стимулы. А те, которые все же оказывают воздействие, то оно воспринимаются только от ограниченного круга музеев – художественный и музей-заповедник.

Так, если потенциальный посетитель в случае вынужденной необходимости (то есть без возможности отказаться), предпочтет посетить художественный музей, то стимулом к его посещению чаще, чем в среднем, является чья-то инициатива (42%). Несколько реже такими стимулами могут выступить обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.) (35%).

Если потенциальный посетитель вынужденно посещает музей-заповедник (лес, животные, зеленая тропа), то стимулом может послужить в основном чья-либо инициатива извне (42%).

Остальные стимулы практически по всем видам музеев имеют заниженные доли ответов на фоне средних показателей опроса.

Блок III. Драйверы развития «музея настоящего» в индустрии досуга

 Таблица 4. Стимулы визита в музей у реальных посетителей, избравших посещение музеев различной тематической направленности. % от всех опрошенных по столбцу⁶

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	В случае выбора музея по Вашему желанию, какие музеи Вы предпочли бы посетить?							
	Художественный (картины, скульптуры)	Естественно-научный или биологический (минералы, животные, растения)	Научно-технический (машины, механизмы, устройства)	Военной техники под открытым небом (танки, оружие)	Археологический (древности, книги,клады)	Музей под открытым небом (раскопки, природные аномалии)	Музей-заповедник (лес, животные, зеленая тропа)	Всего
<i>Всего (чел)</i>	204	116	125	104	152	118	151	700
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	24	32	22	31	22	25	29	25
Бесплатные билеты или со скидкой	55	58	54	61	51	59	52	43
Кто-то организовал мой поход в музей	33	35	28	31	29	36	33	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	13	15	19	17	16	18	16	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	9	9	10	14	11	10	9	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	16	16	14	19	17	19	13	11
Кинозал в музее	12	11	14	14	12	11	9	10
Лекторий в музее	22	24	18	17	24	20	23	12
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	20	21	16	15	22	20	19	12
Образовательные программы в музее	30	35	30	21	38	36	33	21
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	11	10	15	14	11	11	7	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	39	44	39	36	45	37	42	27
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике	17	28	19	17	21	25	19	11
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	4	6	9	8	6	5	4	3
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	8	10	7	6	7	9	5	5
Наличие концертной программы в музее	12	13	11	12	14	15	12	8
Работа библиотеки в музее	8	9	6	11	7	7	7	4
Использование аудиогидов в музее	15	17	13	12	17	18	13	10

⁶ В таблицу включены только те музеи, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥100.



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	В случае выбора музея по Вашему желанию, какие музеи Вы предпочли бы посетить?							
	Художественный (картины, скульптуры)	Естественно-научный или биологический (минералы, животные, растения)	Научно-технический (машины, механизмы, устройства)	Военной техники под открытым небом (танки, оружие)	Археологический (древности, книги, клады)	Музей под открытым небом (раскопки, природные аномалии)	Музей-заповедник (лес, животные, зеленая тропа)	Всего
<i>Всего (чел)</i>	204	116	125	104	152	118	151	700
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	16	18	19	17	17	16	14	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	11	18	11	12	15	13	14	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	17	19	22	13	17	17	15	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	9	14	10	10	15	10	9	8
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	13	18	16	18	16	14	19	9
Организация экскурсий в «открытое хранение»	11	11	12	12	8	9	12	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	20	23	26	19	21	23	21	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	11	17	10	10	12	9	11	8
Новые выставки	27	32	25	22	31	29	29	19
Другое	4	5	4	3	5	3	7	5
Никакие	1	0	0	0	0	1	1	2

Обратная ситуация наблюдается среди реальных посетителей музеев: практически все стимулы срабатывают как дополнительная мотивация к посещению музеев.

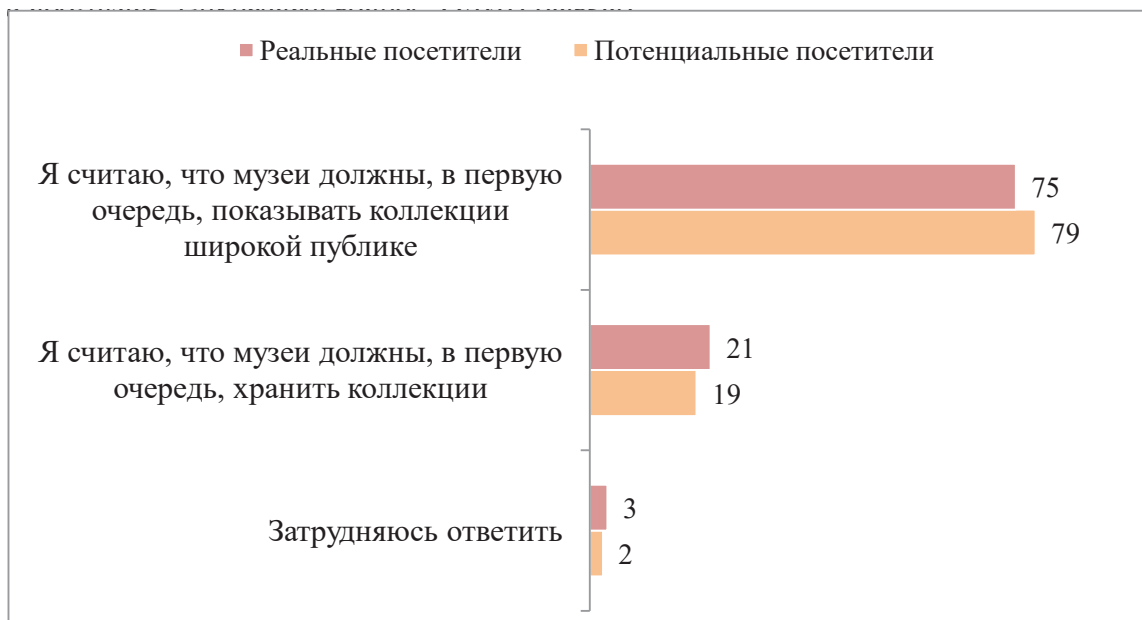
Наиболее часто шансы все-таки довести реального посетителя до своих дверей имеют музеи, которые предлагают бесплатные билеты или со скидкой (на это указали от 51% до 61% приверженцев разных музеев), дают хорошее описание выставки (37-45% реальных посетителей чувствительны к этому фактору), делают образовательные программы (30-38% ответов реальных посетителей), открывают новые выставки (27-32% ответов реальных посетителей).

Для отдельных тематических музеев траекторией работы с посетителями могут быть специальные востребованные программы, которые выступают как эффективные стимулы. Например, для музеев археологии – это театрализованные представления (22%) и игровая форма подачи материала (21%), создание мобильных приложений (17%).

Для научно-технических музеев – это организация экскурсий в «открытое хранение» (26%), создание мобильных приложений (22%), VR-технологии (19%).

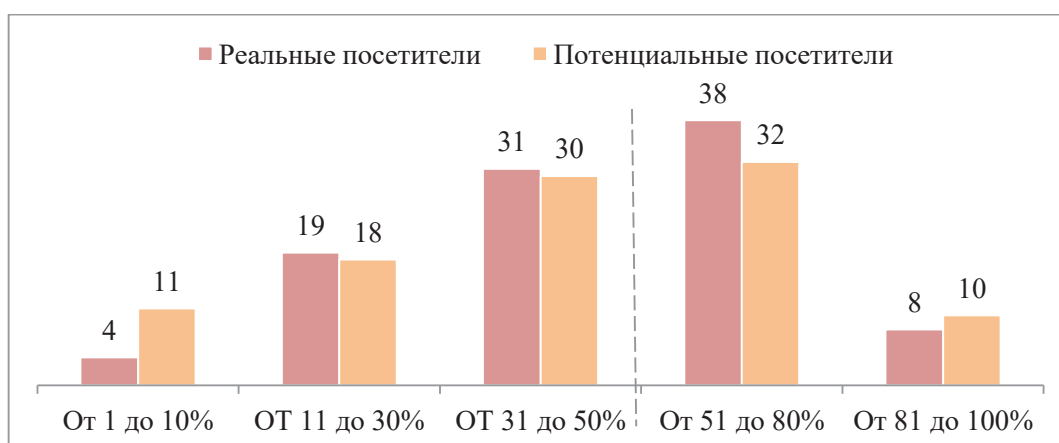
3.4. Функции «музея будущего»: видение 2030 года

Диаграмма 23. С каким из двух суждений Вы согласны в большей степени?
% от всех опрошенных в каждой подгруппе (закрытый вопрос, ОДИН ответ)



Как показал опрос, большинство опрошенных жителей в обеих подгруппах согласны, что в 2030 году музей обязан в первую очередь максимально широко демонстрировать свои фонды (75% среди реальных посетителей и 79% среди потенциальных). Однако примерно 1/5 придерживаются позиции приоритета хранения (19% и 21% соответственно).

Как Вам кажется, из всего объема коллекций, которые хранятся в запасниках российских музеев, какой процент музеи показывают посетителям? % от всех опрошенных в каждой подгруппе (открытый вопрос, ответы в свободной форме)



Суммарно почти каждый второй среди опрошенных граждан РФ убежден, что музеи демонстрируют не менее 50% имеющихся у них фондов (38% реальных посетителей ответили, что демонстрируется от 51 до 80% и еще 8%, что выставляется от 81 до 100%). Из этого может создаваться иллюзия, что больше, по сути, «смотреть» нечего, если уже побывал в музее хотя бы один-два раза.

Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

4.1. Цели визита в залы музея-2030

Диаграмма 24. 2030 год. Вы пришли в зал музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем? % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ПЯТИ ответов)





Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Как показал опрос, изначально почти половина посетителей обеих подгрупп видит в музее возможность удовлетворить познавательные потребности: за получением информации быстро и в доступной форме стремились бы в музей-2030 48% реальных и 43% потенциальных посетителей.

Далее приоритеты в «потреблении» контента музея расходятся среди гостей разного типа. Если реальные посетители желают реализовать воспитательную функцию – приобщить к культуре детей – 47%, то потенциальные посетители заботятся в первую очередь о своем настроении, желая отдохнуть, развеяться, получить приятные эмоции – 40% ответов.

Таблица 5. Стимулы визита в музей у посетителей залов музеев с разными целями посещения. % от всех опрошенных по столбцу⁷

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	2030 год. Вы пришли в зал музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем?						
	Отдохнуть и развеяться, поднять настроение	Получить новую информацию быстро и в доступной форме	Получить эстетическое наслаждение от общения с подлинниками	Сфотографировать экспонат и занести в личную фотоколлекцию	Приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей	Интересно провести время с семьей, компанией	Всего
<i>Всего (чел)</i>	259	312	239	111	275	210	700
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	30	28	21	36	30	31	25
Бесплатные билеты или со скидкой	46	49	49	55	51	52	43
Кто-то организовал мой поход в музей	32	37	35	33	35	38	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	10	12	12	19	11	10	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	12	8	7	11	8	7	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	12	13	12	17	15	15	11
Кинозал в музее	14	11	11	14	11	9	10
Лекторий в музее	11	13	18	11	14	14	12

⁷ В таблицу включены только те цели визитов в залы музея, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	2030 год. Вы пришли в зал музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем?						
	Отдохнуть и развеяться, поднять настроение	Получить новую информацию быстро и в доступной форме	Получить эстетическое наслаждение от общения с подлинниками	Сфотографировать экспонат и занести в личную фотоколлекцию	Приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей	Интересно провести время с семьей, компанией	Всего
<i>Всего (чел)</i>	<i>259</i>	<i>312</i>	<i>239</i>	<i>111</i>	<i>275</i>	<i>210</i>	<i>700</i>
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	11	13	18	17	16	15	12
Образовательные программы в музее	18	27	30	22	28	27	21
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	7	8	8	12	7	8	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	28	30	39	34	33	39	27
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике	14	14	14	13	16	19	11
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	5	3	2	5	3	4	3
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	5	5	7	5	6	6	5
Наличие концертной программы в музее	10	8	10	11	12	12	8
Работа библиотеки в музее	4	6	6	6	7	8	4
Использование аудиогидов в музее	12	14	17	16	15	17	10
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	12	14	15	12	16	19	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	7	10	11	10	10	13	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	11	12	16	7	15	16	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	9	9	11	8	12	15	8
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	6	10	15	6	13	17	9



Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	2030 год. Вы пришли в зал музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем?						
	Отдохнуть и развеяться, поднять настроение	Получить новую информацию быстро и в доступной форме	Получить эстетическое наслаждение от общения с подлинниками	Сфотографировать экспонат и занести в личную фотоколлекцию	Приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей	Интересно провести время с семьей, компанией	Всего
<i>Всего (чел)</i>	259	312	239	111	275	210	700
Организация экскурсий в «открытое хранение»	5	5	9	8	7	10	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	16	16	18	20	17	19	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	7	9	12	8	11	10	8
Новые выставки	16	22	25	22	24	30	19
Другое	4	5	3	1	6	5	5
Никакие	2	1	1	0	0	1	2

Посетителя, который предпочитает ходить в музей, чтобы получить новую информацию быстро и в доступной форме, чаще, чем в среднем могут простимулировать бесплатные билеты или со скидкой (49%) или внешняя инициатива похода в музей (37%).

Желающих получить эстетическое наслаждение от общения с подлинниками чаще вдохновляют образовательные программы в музее (30%), хорошее описание экспоната, выставки, картин (39%) и использование аудиогидов в музее (17%).

Для любителей сфотографировать экспонат и занести в личную фотоколлекцию привлекательны бесплатные билеты или со скидкой (55%).

Посетители музеев с целью приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей более восприимчивы к бесплатным билетам или со скидкой (51%) и хорошему описанию экспоната, выставки, картин (33%).

Желающие интересно провести время с семьей, компанией с большей вероятностью придут, если музей предложит им бесплатные билеты или со скидкой (52%) и хорошее описание экспоната, выставки, картин (39%), если кто-то организует их поход в музей (38%) и если выставка будет новой (30%).

4.2. Цели визита на сайт музея-2030

Диаграмма 25. 2030 год. Вы зашли на электронный ресурс музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем? % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ПЯТИ ответов)



Как видится большинству опрошенных, назначение музейного сайта в 2030 году будет сводиться к функции информирования: 56% реальных и 48% потенциальных посетителей упомянули о желании на сайте получить информацию в доступной форме. Остальные функции менее значимы.



Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Таблица 6. Стимулы визита в музей у посетителей с разными целями посещения электронных ресурсов музеев. % от всех опрошенных по столбцу⁸

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	2030 год. Вы пришли на электронный ресурс музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем?							
	Отдохнуть и развеяться, поднять настроение	Получить новую информацию быстро и в доступной форме	Получить эстетическое наслаждение	Увидеть / услышать лично то, что обсуждается в обществе	Приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей	Приобрести билеты / сувениры / зарегистрироваться на программу	Проголосовать: дать оценку качества работы музея, программы, экскурсовода, бытовых условий	Всего
Всего (чел)	113	361	115	124	144	137	97	700
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	32	29	25	31	26	29	33	25
Бесплатные билеты или со скидкой	47	47	53	53	50	52	50	43
Кто-то организовал мой поход в музей	30	36	40	40	35	34	35	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	9	13	11	20	12	8	17	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	15	8	11	16	10	5	8	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	12	13	14	15	20	12	12	11
Кинозал в музее	11	10	16	12	15	10	19	10
Лекторий в музее	12	14	22	15	13	19	13	12
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	11	16	17	19	17	19	18	12
Образовательные программы в музее	15	29	29	32	33	31	26	21
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	12	7	10	11	10	5	14	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	24	32	38	39	33	42	38	27
Игровая форма подачи материала, квесты по музейной тематике	10	15	17	11	16	19	20	11

⁸ В таблицу включены только те цели посещения музейных электронных ресурсов, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	2030 год. Вы пришли на электронный ресурс музея как посетитель. Как Вам кажется, зачем?							
	Отдохнуть и развеяться, поднять настроение	Получить новую информацию быстро и в доступной форме	Получить эстетическое наслаждение	Увидеть / услышать лично то, что обсуждается в обществе	Приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей	Приобрести билеты / сувениры / зарегистрироваться на программу	Проголосовать: дать оценку качества работы музея, программы, экскурсовода, бытовых условий	Всего
Всего (чел)	113	361	115	124	144	137	97	700
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	5	3	6	5	7	2	4	3
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	5	6	4	5	10	8	9	5
Наличие концертной программы в музее	9	11	12	15	9	16	13	8
Работа библиотеки в музее	4	6	6	9	6	6	9	4
Использование аудиогидов в музее	5	14	17	11	12	22	22	10
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	12	14	12	13	14	19	23	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	10	10	10	11	13	8	11	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	7	13	13	15	13	21	23	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	9	9	10	13	13	11	12	8
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	4	11	17	9	16	15	11	9
Организация экскурсий в «открытое хранение»	4	8	11	8	8	8	12	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	12	17	19	17	15	19	23	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	8	11	14	13	9	8	13	8
Новые выставки	16	22	26	27	21	30	37	19
Другое	4	4	4	3	6	4	3	5
Никакие	4	1	2	0	0	0	2	2



Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Посетителя электронного ресурса музея, который предпочитает зайти на него, чтобы получить новую информацию быстро и в доступной форме, чаще, чем в среднем могут заинтересовать образовательные программы в музее (29%), хорошее описание экспоната, выставки, картин (32%).

Желающих получить на сайте музея эстетическое наслаждение чаще вдохновляют на поход в музей бесплатные билеты или со скидкой (53%), хорошее описание экспоната, выставки, картин (39%), а также новые выставки (26%).

Зашедшие на сайт музея, чтобы увидеть / услышать лично то, что обсуждается в обществе, увеличивают шанс своего визита в музей, в случае бесплатных билетов или со скидкой (53%), хорошего описания экспоната, выставки, картин (38%), интересных образовательных программ (32%), а также новых выставок (27%).

Заглянувшие на сайт музея с намерением приобщить к культуре, истории детей, родственников, гостей чаще, чем посетители в среднем, обратят внимание на образовательные программы (33%).

Посетители сайта, заглянувшие, чтобы приобрести билеты / сувениры / зарегистрироваться на программу, заинтересуются бесплатными билетами или со скидкой (52%), хорошим описанием экспоната, выставки, картин (42%), информацией о новой выставке (30%), мобильным приложением для навигации по выставкам (21%).

Аудитория сайта, которая зашла, чтобы проголосовать: дать оценку качества работы музея, программы, экскурсовода, бытовых условий, обратит внимание на новые выставки (37%).

4.3. Приоритетные каналы информирования о музеях-2030

Диаграмма 26. Какая информация для Вас важна при выборе музея? % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ЧЕТЫРЕХ ответов)



С точки зрения населения, при изучении предложений о визитах в музеи опираться следует, прежде всего, на **отзывы друзей**, описанные в соцсетях или озвученные в личном разговоре, и это самый распространенный ответ (указали свыше 50% каждой подгруппы). Другой важный источник – информация на сайте музея (важен для 48% реальных и 32% потенциальных посетителей).

Ниже выделены данные о предпочтениях отдельных каналов информирования о музеях в ответах представителей различных социально-демографических групп.

Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Диаграмма 27. Какая информация для Вас важна при выборе музея? Приоритетные каналы в разрезе пола и возраста посетителей. % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ЧЕТЫРЕХ ответов)



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Диаграмма 28. Какая информация для Вас важна при выборе музея? Приоритетные каналы в разрезе образования и занятости посетителей. % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ЧЕТЫРЕХ ответов)



Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Диаграмма 29. Какая информация для Вас важна при выборе музея? Приоритетные каналы в разрезе оценки благосостояния и удаленности проживания посетителей от региональных центров. % от общего числа опрошенных в каждой подгруппе (полузакрытый вопрос, не более ЧЕТЫРЕХ ответов)



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

 Таблица 7. Стимулы визита в музей у посетителей с ориентирами на разные каналы информации о музеях. % от всех опрошенных по столбцу⁹

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Какая информация для Вас важна при выборе музея?							
	Информация на сайте музея	Отзывы друзей в соцсетях и лично	Известные люди (актеры, музыканты, телеведущие) высоко оценивают музей	Высокий рейтинг музея у СМИ, сайтов («Афиша.ру», «Отдых с детьми», TripAdvisor)	Реклама музея в соцсетях	Репортажи о музее в СМИ	Запоминающаяся наружная реклама музея или выставки	Всего
<i>Всего (чел)</i>	<i>278</i>	<i>371</i>	<i>94</i>	<i>141</i>	<i>154</i>	<i>126</i>	<i>113</i>	<i>700</i>
Обстоятельства, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.)	23	32	38	24	27	30	23	25
Бесплатные билеты или со скидкой	47	48	60	45	63	56	49	43
Кто-то организовал мой поход в музей	33	37	45	32	37	39	37	30
В музее можно встретить известных людей (селебрити, VIP-персон, партнеров по бизнесу)	10	12	19	18	13	11	13	10
Хорошее кафе, бар, ресторан в музее	8	8	14	13	13	6	11	8
Продажа оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п.	13	12	20	14	20	18	14	11
Кинозал в музее	12	11	13	16	13	10	14	10
Лекторий в музее	15	10	13	16	12	21	19	12
Театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок	13	13	21	21	18	19	19	12
Образовательные программы в музее	25	22	27	36	20	34	31	21
Доступ в Интернет, наличие WI-FI в залах музея	8	9	15	13	15	10	11	8
Хорошее описание экспоната, выставки, картин	34	29	29	35	33	41	36	27
Игровая форма подачи материала, квезты по музейной тематике	10	15	16	18	16	19	21	11

⁹ В таблицу включены только те каналы информации о музеях, которые набрали достаточное число ответов для релевантного анализа. N≥80.



Блок IV. Выстраивание коммуникаций музея-2030

Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (ЛЮБОЕ число ответов)	Какая информация для Вас важна при выборе музея?							
	Информация на сайте музея	Отзывы друзей в соцсетях и лично	Известные люди (актеры, музыканты, телеведущие) высоко оценивают музей	Высокий рейтинг музея у СМИ, сайтов («Афиша.ру», «Отдых с детьми», TripAdvisor)	Реклама музея в соцсетях	Репортажи о музее в СМИ	Запоминающаяся наружная реклама музея или выставки	Всего
<i>Всего (чел)</i>	<i>278</i>	<i>371</i>	<i>94</i>	<i>141</i>	<i>154</i>	<i>126</i>	<i>113</i>	<i>700</i>
Компьютерные игры, посвященные музейной тематике	3	6	11	6	6	4	3	3
Онлайн образование, посвященное музейной тематике	5	6	9	11	7	2	7	5
Наличие концертной программы в музее	8	11	13	11	12	12	12	8
Работа библиотеки в музее	7	4	9	6	7	7	6	4
Использование аудиогидов в музее	13	11	9	16	14	18	18	10
Использование в музее VR-технологий (виртуальная реальность)	12	15	12	17	14	14	27	11
Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.)	9	11	11	13	8	17	5	7
Мобильные приложения для навигации по выставкам	15	11	11	15	18	16	20	10
Виртуальные экскурсии на сайте музея	9	7	9	14	12	13	10	8
Организация экскурсий в реставрационные мастерские	8	9	11	11	10	17	13	9
Организация экскурсий в «открытое хранение»	8	6	10	6	6	8	5	6
Организация экскурсий в «открытое хранение»	14	15	18	23	18	21	22	12
Экскурсовод-блогер, публикующий увлекательные посты в соцсетях	9	9	10	13	14	11	16	8
Новые выставки	19	22	28	28	23	28	25	19
Другое	4	3	4	2	3	3	2	5
Никакие	1	1	0	0	1	1	0	2



Приложение 3. Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения...

Посетителя, ориентирующегося на информацию музейного сайта, чаще, чем в среднем, могут подтолкнуть к визиту в музей мобильные приложения для навигации по выставкам (15%).

Те, кто полагается на отзывы друзей (как озвученные в личной беседе, так и опубликованные в соцсетях), более чувствительны к бесплатным билетам или со скидкой (48%), а также склонны ходить в музей по обстоятельствам, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.) (32%), или в случае, если кто-то организовал их поход в музей (37%).

Посетители, которые ориентируются на высокие отзывы известных людей (актеров, музыкантов, телеведущих), также склонны посещать музей по бесплатным билетам или со скидкой (60%), а также склонны ходить в музей в случае, если кто-то организовал их поход в музей (44%) или по обстоятельствам, при которых нельзя отказаться (гости, школьная экскурсия и пр.) (38%). Кроме того чаще, чем в среднем, их привлечет театральное сопровождение постоянной экспозиции и временных выставок (21%).

Довольно много способов простимулировать аудиторию, которая ориентируется на высокий рейтинг музея в СМИ, сайтов («Афиша.ру», «Отдых с детьми», Tripadvisor). Как показывает опрос, они чаще, чем в среднем, интересуются хорошим описанием экспоната, выставки, картин (35%), образовательными программами в музее (36%) и театральным сопровождением постоянной экспозиции и временных выставок (21%). Их привлекают новые выставки (28%) и организация экскурсий в «открытое хранение» (23%).

Посетитель, обративший внимание на рекламу музея в соцсетях, в большинстве случаев захочет посетить музей, если ему будут предложены бесплатные билеты или со скидкой (63%). Он обратит внимание на продажу оригинальной сувенирной продукции, книг и т.п. (21%) и мобильные приложения для навигации по выставкам (18%).

Аудиторию репортажей о музее в СМИ можно привлечь довольно разнообразными способами: бесплатные билеты или со скидкой (56%), хорошее описание экспоната, выставки, картин (41%), образовательные программы в музее (34%), Сопутствующие массовые мероприятия на территории музея (фестивали и т.п.) (17%).

Те посетители, которые запоминают наружную рекламу музея или выставки, более охотно пошли бы в музей, который предложит хорошее описание экспоната, выставки, картин (36%), образовательные программы в музее (31%), VR-технологии (27%), организацию экскурсий в «открытое хранение» (22%), игровую форму подачи материала, квесты по музейной тематике (21%), мобильные приложения для навигации по выставкам (20%).



Приложение 4

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
по итогам фокус-групп с населением –
реальными и потенциальными посетителями российских музеев
«О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ
МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сентябрь 2019



Оглавление

Основные выводы	261
Введение	263
1. Образ музея в представлениях реальных и потенциальных посетителей	264
2. Конкурентоспособность музея среди современных способов проведения досуга	267
2.1. Роль и место музеев в способах проведения досуга	267
2.2. Основные мотивирующие факторы	268
2.3. Основные демотивирующие факторы (барьеры)	269
3. Общественная функция «музея будущего»	271
4. Представления о музее как об услуге среди реальных и потенциальных посетителей	272
4.1. Качество контента, роль инновационных технологий в подаче материала	272
4.2. Бытовые условия	273
4.3. Востребованные услуги в музее, отношение к разным видам музейной активности	274
4.4. Ценовые ожидания	276
5. Основные каналы информирования о музейной активности среди реальных и потенциальных посетителей	278
5.1. Эффективность существующих каналов информирования	278
5.2. Оценка официальных сайтов музеев, роль виртуального музея	280
5.3. Востребованная информация	280



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Общим местом в восприятии образа музея у жителей разных возрастных групп и разной приверженности музеям является ассоциация с детством («тропинка в детство»). Восприятие музея основано на ряде стереотипов, в которых существенную роль играет образ «традиционного» музея (здание с колоннами) с богатыми коллекциями. У постоянных посетителей он окрашен в позитивные тона, его посещение – комплимент посетителю и его образу жизни. У тех, кто редко посещает музеи, доминирует образ музея несовременного, однообразного, не меняющегося с годами и недружественного по отношению к посетителю. Важным препятствием к «встраиванию» музеев в повседневную жизнь респондентов является стереотип о том, что музеи нужны преимущественно школьникам и туристам, непонимание смысла их посещения для взрослого человека («достаточно побывать один раз»).

2. Музеи находятся в отношениях прямой конкуренции как с другими видами досуга, так и с досуговыми учреждениями. Также «конкурентами» музеев являются установочно-поведенческие паттерны: востребованность отдыха без напряжения, нежелание планировать, отсутствие привычек ходить в музеи, спонтанность посещения, инертность (нежелание перемещаться) и зависимость от погодных условий.

3. Мотивация посещения музеев определяется привычкой, на формирование которой наибольшее влияние оказывает семья; спонтанные позитивные опыты посещения музеев во взрослом возрасте не имеют тенденций к повторению по личной инициативе. Основная сложность в формировании соответствующей привычки во взрослом возрасте заключается в том, что процесс посещения требует значительной затраты ресурсов:

- интеллектуальных («в музее надо думать»), к чему многие опрошенные не готовы при выборе формы досуга;
- временных («это на целый день»), поскольку посещение музея занимает значительное количество времени и плохо сочетается с другими видами досуга;
- организационных («если бы кто-то позвал и все организовал»), поскольку решение о досуге принимается в момент его наступления, заблаговременным планированием занимаются чаще семьи с детьми;
- финансовых, особенно чувствительный фактор для семейного досуга («на четверых уже дорого»).

4. Возможными способами формирования и повышения мотивации к посещению музеев являются следующие.

- Регулярное обновление экспозиций (важно для всех групп опрошенных, поскольку одним из основных мотивирующих факторов или, напротив, факторов отказа, является стремление получить новые впечатления или уверенность в отсутствии нового в данном музее).
- Разработка комплексного сценария досуговых мероприятий, включающего посещение музея (пример: музей, комплексный обед в кафе, активности в парке), что особенно важно для семейного досуга, который планируется заранее и предполагает сочетание интеллектуальной и двигательной активности.



Приложение 4. Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением...

- Использование «ближнего круга» при создании сценариев посещения (т.к. готовность к спонтанному посещению музеев совместно с друзьями и знакомыми является достаточно высокой, особенно у респондентов в возрасте 18–24 лет и 25–40 лет).
- Повышение коммуникативной открытости музеев за счет подготовки экскурсоводов и смотрителей, ориентированных на диалог с посетителем (значимо для всех возрастных групп).
- Работа с музейным пространством, создание антуража, способствующего визуальному и кинестетическому «эффекту присутствия» – эмоциональным и чувственным впечатлениям (значимо для респондентов в возрасте 18–24 лет и 25–40 лет).
- Нарращивание интерактивности музеев (важно для молодых респондентов, а также для респондентов постарше, планирующих посещение с детьми и внуками).
- Повышение бытовой комфортности музеев по аналогии с зарубежными (основной вопрос – создание «сидячих» зон отдыха, дополнительных дамских туалетов).
- Повышение ценовой доступности музеев за счет разработки системы абонементов, скидок на билеты и кобрендинговых программ.
- Разработка специальных программ для детей и подростков.
- Продвижение разнообразия музеев, ценности разного контента, как классического, так и современного, поскольку у каждого типа музеев, обсуждаемых в ходе исследования, выявлены выраженные сторонники.

5. Роль «музея будущего» понимается опрошенными как нравственное развитие общества, что определяет для них приоритетность демонстрации экспонатов посетителям среди основных задач музейной деятельности. В целом увеличение направленности на демонстрацию экспонатов воспринимается опрошенными как показатель открытости и «дружественности» музея. При этом к вопросам хранения и демонстрации экспонатов предлагается применять адресный подход. Лидируют убеждения о том, что сейчас демонстрируются около 50% фондов, что создает ощущение достаточности единожды увиденного.

6. Наиболее эффективными, реально работающими при продвижении музеев на данный момент являются нижеперечисленные каналы информирования.

- Телевизионные СМИ, новостные сюжеты, телепередачи на тему путешествий и досуга наиболее эффективны для возрастных групп 25–40 лет и 41–54 лет (прозвучало предложение создать программу по аналогии с тревел-программой «Орел и Решка» на ТВ «Пятница»).
- Наружная реклама, в частности, реклама в метро и других видах общественного транспорта (эффективный канал для всех возрастов).
- Специализированные сайты-агрегаторы новостей с анонсами досуговых мероприятий, в частности, семейного формата.
- Радийные СМИ, рекламно-информационные сообщения, наиболее эффективны для возрастных групп 25–40 лет и 41–54 лет.
- Адресные почтовые подписки наиболее эффективны для возрастных групп 25–40 лет и 41–54 лет.
- Перспективными каналами продвижения и вовлечения молодежи и людей среднего возраста, которые в настоящее время мало охвачены информацией о музейной активности, являются канал YouTube и социальная сеть Instagram. Оптимально воспринимаемый данной аудиторией формат – сюжеты тревел-блогеров в формате stories по аналогии с телепрограммой «Орел и Решка».



Введение

Цель исследования

Выявление мнений населения о возможностях развития российского музея, в том числе как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

Задачи исследования

- Выявление образа современного музея в представлениях реальных и потенциальных посетителей различных возрастных групп: позитивные и негативные ассоциации.
- Роль музеев среди других способов и типовых сценариев проведения досуга у населения, мотивация посещения музеев и отказа от посещения музеев.
- Выявление представлений населения об общественной функции «музея будущего».
- Определение ожиданий разных целевых аудиторий от музея как институции, предоставляющей услуги: оценка открытости, качества контента, форматов работы с посетителями, ценовых ожиданий.
- Определение популярных у населения каналов информирования о работе музеев.

Методология

Сбор информации осуществлялся методом фокусированного группового интервью с рядовыми жителями РФ по специальному списку вопросов с применением аудиоаппаратуры для записи ответов.

Всего проведено три фокус-группы (групповых интервью) длительностью около 1,5 часа каждое с реальными и потенциальными посетителями российских музеев – население РФ от 18 до 49 лет (ж)/ от 18 до 54 лет (м)¹

- 1-я ФГ – 10 человек, мужчины и женщины, (50%/50%), возраст 18–24 лет, цель посещения музея до 2030 года – собственный досуг;
- 2-я ФГ – 10 человек, мужчины и женщины, граждане РФ (50%/50%), возраст 25–40 лет, цель посещения музея до 2030 года – досуг с детьми;
- 3-я ФГ – 10 человек, мужчины и женщины, граждане РФ (50%/50%), женщины 41–54 лет, мужчины 41–54 лет, цель посещения музея до 2030 года – досуг с внуками.

В каждой фокус-группе:

- 60% респондентов составили реальные посетители музеев (посещают 1 раз в год или чаще);
- 40% респондентов составили потенциальные посетители музеев (посещают реже 1 раза в год или имеют единичный опыт посещения в жизни).

Исследование проводилось в г. Москве 10 августа 2019 года.

¹ Верхняя граница возраста для отбора респондентов фокус-групп определяется годом их выхода на пенсию в 2030 году и формальным высвобождением большего количества свободного времени для досуга, снижение конкурентной нагрузки объектов досуга и услуг в конкуренции за свободное время граждан.



1. Образ музея в представлениях реальных и потенциальных посетителей

В восприятии музея во всех возрастных группах доминирует образ, усвоенный во время первого посещения: классический, традиционный музей (наиболее частые ассоциации – Государственный музей имени А.С. Пушкина, Третьяковская галерея, Государственный Эрмитаж).

- *«Старинный паркетный пол, старинная мебель, тишина, старинные фотографии» (41–54 лет).*
- *«Здание из прошлого, с картинами, обстановкой старинной, предметами обихода старинными, где представлены образцы культуры XVII–XIX веков» (18–24 лет).*

Намного реже у респондентов возникают ассоциации с другими видами музеев – например, музеями под открытым небом, тематическими музеями («Родина-Мать»), «современными» музеями (Музей современного искусства, «Экспериментаниум» и т.п.), несмотря на то, что эти музеи им хорошо знакомы, и у многих опрошенных их посещение оставило в целом приятные впечатления. Более часто ассоциации с разными видами музеев, помимо «традиционного», «классического», встречаются в молодежной группе.

- *«Я в свое время был в доме-усадебке Островского под Костромой. Меня очень впечатлила красота этого места. Это густой лес. Но при этом там создан целый комплекс домов дачного типа, в которых в свое время жил Островский с семьёй, где он написал «Грозу» (18–24 лет).*

В спонтанном образе музея, который определяет отношение к его посещению, отмечается ряд позитивных и негативных ассоциаций.

Позитивные ассоциации связаны с уникальностью культурного наследия, богатством экспозиции, которая вызывает чувство гордости за страну.

Важными преимуществами российских музеев перед зарубежными опрошенные считают богатство коллекций и атмосферу, способствующую созданию позитивных эмоций.

- *«Мне у нас больше нравится. У нас побогаче. Если исторический музей сравнить с Британским национальным музеем, то наш больше. В нашем больше всего, в нашем интереснее» (41–54 лет).*
- *«Известные имена. Учёные, которые внесли свой вклад в технический прогресс. Всё, что связано с развитием России» (41–54 лет).*
- *«У нас как-то душевно» (41–54 лет).*

Отмечалась преданность музейных работников своему делу, их стремление воодушевить посетителя, создать позитивный эмоциональный настрой, что особенно часто встречается в небольших музеях.

- *«У нас люди с большей отдачей относятся. Этот гид, экскурсовод тебе просто душу наизнанку вывернет» (41–54 лет).*
- *«Про “Золотое Кольцо” билетер всё так подробно рассказал, так душевно! Будто в гости заехал в какой-то город» (41–54 лет).*

Негативные ассоциации связаны с однообразием экспозиции, неизменным и неинтересным содержанием, чем-то устаревшим.

- *«Какая-то изба, наряд крестьянина, прялка, горшок» (25–40 лет).*
- *«Старомодные, обыденные и отставшие от жизни» (25–40 лет).*



1. Образ музея в представлениях реальных и потенциальных посетителей

- *«Скучные, однообразные» (41–54 лет).*
- *«Мне кажется, я уже все видела. Ничем меня уже не удивить» (41–54 лет).*

С этим образом связан негативный стереотип зрителя музея, который воспринимается как «бабка», «бабушка».

- *«Представляю какой-то совковый музей. Обязательно бабушка, которая бдитительно смотрит: «Не трогать! Не шуметь!» (41–54 лет).*
- *«Бабушка престарелого возраста, спит. В качестве экспоната» (18–24 лет).*

Отмечается существенный разрыв между крупными российскими музеями мирового уровня (Третьяковская галерея, Эрмитаж) и небольшими региональными музеями.

- *«Либо слишком многолюдные, либо, наоборот, пустые» (41–54 лет).*

В группах респондентов различного возраста распространено представление о бедности музеев, отсутствии внимания государства к ним.

- *«Если по стране, то в финансовом плане они заброшенные, не поддерживаются государством» (25–40 лет).*
- *«Мне кажется, что туда на данный момент денег вообще не вкладывается, и они все какие-то неухоженные, без какой-то поддержки» (41–54 лет).*

Одной из наиболее значимых отрицательных ассоциаций является представление о том, что музеи играют в основном ознакомительную роль и поэтому наиболее полезны детям и подросткам и практически бесполезны для взрослых людей. Распространено также представление, что среди взрослых людей музеи в наибольшей степени интересны туристам.

- *«Считаю, что музеи важны, нужны, но в таком возрасте, когда человек формируется. Я был в детстве в Эрмитаже – это вообще что-то с чем-то. Конечно, это нужно, но в моём возрасте это ни к чему, что мне на это старье смотреть?» (группа 41–54 лет).*
- *«Иначе иностранцам будет нечего показывать» (18–24 лет).*

В молодежной группе существует негативный стереотип российского музея как неизменно предполагающего переизбыток патриотической тематики, что вызывает у этой аудитории отторжение.

- *«Меня это отпугивает» (18–24 лет).*

У подавляющего большинства опрошенных первый опыт посещения приходится на школьные годы, в связи с чем у всех групп (в том числе у молодежной) отмечается устойчивая ассоциация посещения музеев с детством.

Если ассоциация связана с чем-то обязательным, как это было в школьные годы, то этот опыт оказывает на последующие посещения музеев скорее демотивирующее влияние. Возможно, ассоциации с «обязательностью» и навязанным выбором музея являются первопричиной возникновения стереотипа музея как «старого», «неизменного», «консервативного».

- *«Это обязательное в школах изучение, что как раз не нужно с музеями делать. Должно быть добровольно всё. Просто нужно вкладываться в рекламу и какие-то маркетинговые фишки» (25–40 лет).*
- Позитивная привычка к посещению также выходит «родом из детства», но в большей степени формируется семьей.
- *«В музеи хожу с детства и по настоящую пору. Сейчас в основном выставки посещаю, те, которые ещё не видела, что-то новое. В принципе, все музеи мной, наверное, исхожены» (41–54 лет).*

Некоторые опрошенные упоминали спонтанный позитивный опыт посещения музеев во взрослом возрасте (при этом преобладали тематические музеи, с которыми



Приложение 4. Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением...

респонденты ознакомились во время туристических поездок или проведения досуга с детьми). Однако, несмотря на благоприятные впечатления, удачные единичные посещения в целом не формируют стойкую привычку к посещению музеев.

Значимо большее влияние на формирование мотивации к посещению музеев оказывает опыт коммуникации с пространством музея, с сотрудниками.

- *«Могу сравнить провинциальный музей с московским. По комфорту там, конечно, маленькие помещения, но в большинстве случаев музеи более открытые» (41–54 лет).*

При этом негативный опыт коммуникации может стать фактором полного отказа от дальнейшего посещения музеев.

- *«Я помню, когда первый раз привели детей в 5-6 лет, бабуля ходила за нами по пятам, смотрела, чтобы, не дай бог, слишком близко к экспонатам не подошли. Когда стали уходить, она нам в спину: «Господи!» (41–54 лет).*
- *«Когда они агрессивные, то все равно. А когда они начинают к тебе подходить, и ты ничего не делаешь, а они начинают кричать, то это уже странно. Особенно в провинциальных городах такое часто» (18–24 лет).*



2. Конкурентоспособность музея среди современных способов проведения досуга

2.1. Роль и место музеев в способах проведения досуга

Согласно результатам исследования, большинство опрошенных воспринимают музей как форму досуга, которая является альтернативой для других, более привычных форм – активных (спорт, отдых на природе, пешие и велосипедные прогулки), пассивных (просмотр телепередач, чтение книг, компьютерные игры, у молодых респондентов – более активное, чем у других групп, пользование социальными сетями и мессенджерами) и смешанных по степени активности (посещение культурных мероприятий и досуговых мероприятий в торговых центрах). Таким образом, в восприятии респондентов **музеи** находятся в отношениях **прямой конкуренции как с другими видами досуга, так и с досуговыми учреждениями.**

- *«С ребенком, как правило, парки. Постарше будет, я с удовольствием на балет буду куда-то его водить» (25–40 лет).*

С другой стороны, **«конкурентами» музеев** являются не столько досуговые институции, сколько **установочно-поведенческие паттерны.**

Во-первых, респонденты разных возрастов под досугом чаще всего понимают **«отдых» от повседневных нагрузок** (часто ответы содержат формулировки «вырваться», «выдохнуть», «расслабиться наконец»). Редко кто имеет хобби, требующие перенаправления активности, в основном свободное время используется для дезактивации. **Времяпрепровождение в музее в целом не соответствует представлениям об «отдыхе»,** потому что требует интеллектуальных усилий, соответственно, к нему предрасположены люди определенного типа, которые могут переключаться и таким образом отдыхать.

Во-вторых, **долгосрочное планирование досуга является скорее исключением из правил,** в отличие от работы и хозяйственных дел. Лишь немногие опрошенные, чаще из групп младше 25 лет и старше 40 лет, планируют поход в музей заранее (исключение составляют походы с детьми дошкольного и школьного возраста, когда планирование необходимо). Это во многом объясняет выбор тех способов досуга, где желание отдохнуть можно реализовать самым простым способом, не прикладывая усилий планирования, а **действуя по привычке** («гуляю в городских парках», «хожу на фитнес», «катаюсь на велосипеде», «еду на природу»). Таким образом, **необходимость планирования** служит аргументом **«откладывать» посещение музея,** пока «не появится план».

В-третьих, важную роль в посещении музеев для всех возрастов имеет именно **сформированность привычки,** благодаря которой это мероприятие встраивается в общий сценарий проведения досуга. Респонденты всех возрастов, имеющие подобную привычку, посещают музеи с периодичностью от 1 раза в три месяца до 1 раза в неделю (последнее чаще связано с отношением сферы деятельности опрошенных к культуре, искусству и образованию).

В-четвертых, у респондентов, не имеющих привычки регулярно посещать музеи, однако, отмечается достаточно высокая **готовность к спонтанному посещению, «по настроению».** При этом довольно устойчиво выражено желание внешнего стимула, чтобы кто-либо сформировал «настроение на музей», предложил, а лучше – сразу организовал визит. При этом важна конкретика, где находится музей, что именно там привлекательного, много ли ожидается посетителей.



Приложение 4. Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением...

- *«Бывает стихийно – направляешься куда-то и видишь по дороге...» (41–54 лет).*
- *«Для меня главное было бы, чтобы за меня это организовали» (25–40 лет).*

В целом фактор спонтанности оказывает значимое влияние на выбор музея как формы досуга в отличие от других, более «обязательных» видов проведения свободного времени (занятия спортом, выполнение домашней работы). Наиболее часто фактор спонтанности отмечался в возрастной группе 25–40 лет.

- *«Мы можем просто с женой выбраться в город, пройти по городу пешком, что-нибудь увидеть, что нам понравится. Неважно – кафе, выставка, ресторан, квест, может быть, еще какие-то развлечения» (24–40 лет).*

В группе молодежи встречается сценарий спонтанного посещения музеев в зарубежных странах.

- *«Если два-три дня свободных, то мы стараемся куда-то слетать. Где безвизовый режим, можно сделать быстро. Там тоже посещаем музеи, театры» (18–24 лет).*

В-пятых, важным обстоятельством является **инертное поведение**. Специфика молодежной аудитории проявляется в активном использовании цифровых сервисов – легких и доступных, не требующих перемещения себя в пространстве, что определяет сложность встраивания музеев в структуру досуга данной группы посетителей. Сдерживающим фактором проведения свободного времени в музее является территориальное расположение музея – его удаленность от метро и от места жительства респондентов.

Вовлечение потенциальных посетителей, не проявляющих стабильного интереса к музеям, происходит, в частности, за счет **встраивания музея в комплексную программу досуговых мероприятий** (музей, кафе, батутный парк).

- *«Ребенок уже взрослый, 15 лет, его сейчас зовёшь в музей, он: «Мам, а с продолжением?» То есть у нас традиция обязательно зайти потом куда-то – в пиццерию, кафе, бургерную, посидеть всей компажкой» (41–54 лет).*

Также ресурсом вовлечения может быть **модель посещения компанией** – друзей, родственников, знакомых. Значимость ближнего окружения в наибольшей степени проявляется в возрастных группах 18–24 лет и 25–40 лет.

- *«Приедут гости какие-нибудь из-за границы или из другого региона России и изъявят желание посетить ту же Третьяковку. Придется сходить с ними» (41–54 лет).*
- *«Спонтанные прогулки с друзьями, уже впоследствии решаем куда-нибудь зайти» (18–24 лет).*
- *«Одной мне как-то не очень. Лучше компанией» (18–24 лет).*

Наконец, влияние на выбор досуга (в том числе посещение музеев) оказывают погодные условия. В данном случае **экстремально жаркая или холодная погода дает музеям некоторые преимущества** перед многими видами досуга.

2.2. Основные мотивирующие факторы

Среди мотивов, определяющих выбор посещения музея, наибольшее значение имеет познавательный интерес, стремление получить новые впечатления (этот мотив часто декларируется респондентами, посещающими музеи, однако в латентной форме присутствует и у не посещающих музеи).

- *«Что-то новое, какие-то новые экспозиции или новые открытые музеи, площадки, всякие арт-пространства» (25–40 лет).*
- *«Способ разнообразить действительность, в рутину привнести что-то» (25–40 лет).*



2. Конкуентоспособность музея среди современных способов проведения досуга

Респонденты, регулярно посещающие музеи, отмечают широкие возможности для получения новых впечатлений в силу разнообразия музеев Москвы.

- *«Такого разнообразия, по-моему, нигде нет, как у нас в Москве. И Музей шоколада, и Музей техники Вадима Задорожного в районе Парка культуры. Поэтому у меня каждый раз такой интерес: а что сегодня я там увижу нового? Опять же, есть постоянные экспозиции в музее, есть выставки. Они постоянно меняются» (41–54 лет).*

Важную роль в получении новых впечатлений играет чувственный аспект – эмоциональная атмосфера музея, а также визуальные и кинестетические впечатления.

- *«Визуально очень радует, внутри что-то там перемещается» (25–40 лет).*

Для многих респондентов определяющим является фактор музейного пространства, который обеспечивает погружение в атмосферу и создает ощущение свободы восприятия.

- *«Я люблю музеи под открытым небом. А ходить по залу... Живопись меня не привлекает, скульптуры – тоже» (41–54 лет).*
- *«В Питере в Авангардном музее я был 5 раз. Когда я в первый раз пришел, я обалдел вообще, даже от того, как лестницы сделаны и все остальное. Мне очень комфортно находиться в помещении, которое похоже на что-то из будущего, корабль космический» (25–40 лет).*

Одним из важных мотивирующих факторов является восприятие посещения музея как развивающего мероприятия для детей (в наибольшей степени этот мотив выражен в группах 25–40 лет и 41–54 лет).

- *«Очень хорошо, что мой ребенок познает что-то новое, а не смотрит глупые мультики по телевизору» (41–54 лет).*

Для этой группы респондентов особые преимущества приобретают музеи, в программе которых имеются развивающие мероприятия для детей (экскурсии, мастер-классы).

Самостоятельным мотивирующим фактором посещения музея является интерес к тематике экспозиции.

- *«Интересно средневековье. Меня всегда интересовал резкий технологический скачок раннего средневековья. Когда люди от более древних и примитивных занятий перешли к строительству более сложных механизмов, более сложной архитектуре. Изменились какие-то социальные порядки, естественно, теологический бум произошел» (18–24 лет).*

Реже упоминался общий самообразовательный мотив («расширить кругозор»).

2.3. Основные демотивирующие факторы (барьеры)

Основным барьером к посещению музеев является убежденность в неизменности его экспозиции, а следовательно, невозможности получить новые впечатления.

- *«Представляю скелет динозавра» (25–40 лет).*

Важным препятствием к посещению музеев является возникающее в сознании респондентов противоречие между представлением о музее как о форме досуга и как о форме интеллектуальной деятельности, причем достаточно сложной, предполагающей особую форму самонастройки.

- *«В музее не отдохнешь» (41–54 лет).*
- *«Если музей большой – он действительно отнимет все силы» (41–40 лет).*



Приложение 4. Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением...

- *«Мне хочется зарядиться, а не отдать энергию, потому что иногда я пройду много экспозиций и устаю» (18–24 лет).*

Отмечалось, что поход в музей плохо сочетается с другими видами досуга, поскольку требует значительного количества времени на само посещение и последующее осмысление увиденного. В целом, сложность посещения музея как вида досуга зачастую определяет выбор «более легкой» формы проведения свободного времени.

Для части респондентов всех возрастов посещению музея препятствует восприятие его как недружественного, закрытого учреждения, налагающего множество ограничений на посетителя.

- *«Здание строгого режима: начиная от бабушек и сигнализаций, заканчивая тем, что ты не чувствуешь себя частью этого музея, ты просто ходишь, смотришь. Некоторые экспонаты, если у них какая-то история, закрыты от тебя. То есть ты не можешь дотрагиваться до каких-то вещей, взаимодействовать как-то с этим» (18–24 лет).*

Музейное пространство, призванное вызывать у посетителей чувство сопереживания к контенту экспозиции, в случае его неудачной организации может выступить демотивирующим фактором для последующих посещений, поскольку усиливает стереотип о несовременности музеев.

- *«В Третьяковке картины за стеклом, и от ламп блики. Вот это меня неприятно поразило просто. Неужели нельзя как-то сделать, чтобы не было отражения ламп на картинах? Всё-таки XXI век уже» (41–54 лет).*

Значимым демотивирующим фактором в точке проведения исследования (г. Москва) является избыточное количество посетителей (столпотворение, очереди). Для части опрошенных сформированность подобного мнения является следствием участия в организуемых в городе популярных бесплатных музейных мероприятиях.

- *«Иногда слышу в новостях, что правительство Москвы устроило День открытых дверей. Как только это слышу, закрадывается мысль куда-нибудь сходить, потому что я историю люблю, но как представлю, какие там будут очереди, толпы народа, если это бесплатно, сразу желание пропадает» (41–54 лет).*
- *«Как и все, помчалась в бесплатные дни. Больше не хочу. Испорченное настроение, злюсь на людей» (24–40 лет).*



2. Конкуренентоспособность музея среди современных способов проведения досуга

3. Общественная функция «музея будущего»

Роль музея респонденты всех групп понимают как способствование нравственному развитию общества.

- *«Если музеи закроются, начнется очень сильная нравственная деградация. Не будет такого широкого кругозора у людей» (18–24 лет).*

В ответе на вопрос об основном предназначении музея большинство участников исследования отмечают приоритетность демонстрации фондов посетителям. Выражен запрос на повышение открытости фондов, более частую смену экспозиций.

- *«70 процентов там хранится. Зачем – непонятно» (25–40 лет).*

Как отмечают опрошенные, демонстрация фондов является одним из наиболее важных индикаторов отношения к посетителю. Направленность музеев только на хранение фондов усиливает стереотип о них как о недружественной среде и вызывает негативные ассоциации со стяжательством (особенно это выражено в группе респондентов 25–40 лет).

- *«Подвалы большие. Сокровища» (25–40 лет).*
- *«Смысл сохранять есть, конечно, просто в ущерб кому-то. Для кого ты бережешь?!» (25–40 лет).*
- *«Мы живем сейчас для людей, чтобы люди посмотрели. Какой смысл это хранить где-то, если в любом случае когда-нибудь превратится в тлен, как говорится?» (25–40 лет).*

Во всех группах доминирует мнение, что значительная часть музейных фондов содержится в запасниках (назывались цифры от 40% до 80%).

- *«У нас в запасниках столько лежит, что даже нет возможности это всё показать людям» (41–54 лет).*
- *«Думаю, выставляется четвертая-пятая часть. И было бы разумно менять часть экспозиции» (18–24 лет).*

Показателем закрытости музеев опрошенные считают взимание некоторыми музеями платы за фотосъемку. Это расценивается ими как несправедливость по отношению к посетителям, поскольку с них взимается плата за входной билет, а более молодыми участниками исследования – как показатель несовременности музея.

- *«В современном мире это вообще жест» (18–24 лет).*
- *«Даже 10 рублей. На этом нашем желании хотят подзаработать, а это неприятно» (25–40 лет).*
- *«Это как воздух продавать» (25–40 лет).*

При этом функция сохранения культурного наследия, по мнению респондентов, является априори важной для музеев.

- *«Главная цель музея – сохранять, передавать, транслировать из поколения в поколение. Музей на себя социальную функцию принимает – хранить и передавать дальше, остальным можно не париться и жить спокойненько» (25–40 лет).*
- *«История – это та наука, которая держится только на доказательствах. У многих людей разные мнения, поэтому только благодаря историческим объектам можно восстановить правду. Если все пропадет, то, на чем основываясь, мы будем писать историю?» (18–24 лет).*

Отмечалась, в частности, необходимость адресного подхода к вопросам демонстрации экспонатов и необходимость создания особых условий для хрупких и редких экспонатов, оцифровки музейных фондов.



4. Представления о музее как об услуге среди реальных и потенциальных посетителей

4.1. Качество контента, роль инновационных технологий в подаче материала

Требования участников исследования к контенту музеев существенно различаются – отмечается четкое разделение на респондентов, которые предпочитают традиционные музеи, и тех, кто предпочитает современные музейные пространства.

Возрастная специфика проявляется в отношении к классическому типу музеев, а также к музеям, связанным с тематикой ВОВ – готовность посещать эти виды музеев чаще декларируют респонденты группы 25–40 лет.

- *«Я родом из Волгограда, у нас там потрясающий музей Сталинградской битвы – потрясающий музей. Я и дочку начинал с трех лет туда водить» (25–40 лет).*

Этой группой чаще высказываются критические оценки музеев современного искусства.

- *«Там бред сивой кобылы. Какой-то мужик на яйцах сидит» (25–40 лет).*
- *«Когда говорят «современное искусство», у меня тоже отторжение, хотя я толком с ним не знакома» (25–40 лет).*
- *«Фрики» (25–40 лет).*

При этом существенно большее количество позитивных оценок современного искусства отмечается в группе молодежи (основной привлекающий фактор – необычность, новизна).

- *«Я фанат современного искусства. Я хожу в российские музеи, чтобы сравнить, что в головах у российских художников современных и что у европейских. И еще я очень люблю выставки в Музее русского импрессионизма. Там была выставка «Жены художников». Я тоже туда пошла, скорее из соображений посмотреть на отношения художников к их женам в то время. Потому что на картине это было прекрасно видно. И меня это поразило» (18–24 лет).*

Как показывают результаты исследования, основной запрос молодых респондентов, а также детей и подростков, связан с повышением интерактивности музеев, задействованием технологий, повышающих эффект присутствия.

- *«Сделать музей ближе к людям, чтобы люди могли взаимодействовать с экспонатами. Чтобы он не был музеем в традиционном понимании. Смотрите на человека не свысока, а так, чтобы он был частью этого музея, и музей сам был заинтересован в своем посетителе» (18–24 лет).*
- *«Что касается современных музеев типа «Экспериментаниума» или нового Музея космонавтики, дочка говорила, что она сходила бы туда еще раз. Очень понравился Музей ледникового периода, а вот в таких музеях, как Зоологический или Пушкинский, детям скучно, и возвращаться они туда не хотят» (41–54 лет).*
- *«Я разделяю музеи на две части: старинные и современные. В современном мне интересно посмотреть и узнать что-то новое, понаблюдать за реакцией детей, как они реагируют. А если мы посещаем старинный музей, я ничего от этого не жду. Просто как запланированное мероприятие» (41–54 лет).*



4. Представления о музее как об услуге среди реальных и потенциальных посетителей

Вне зависимости от возраста неоднозначное отношение отмечается к узкоспециализированным тематическим музеям (Музей гвоздя, Музей огурца) – подобные музеи не воспринимаются некоторыми опрошенными всерьез, однако частью респондентов оцениваются как позитивный пример разнообразия и оригинальности.

- *«Мне кажется, это уже от нечего показать – собирают всю эту ерунду и выставляют» (25–40 лет).*
- *«Любой абсолютно музей имеет право на существование, потому что кому-то, например, нравятся стулья. Или утюги. Ему на них необходимо ходить смотреть, каждый стул – это сокровище, каждый утюг – произведение искусства, этому столько лет, этот такой» (25–40 лет).*

Наименее интересный контент, по мнению опрошенных (вне зависимости от возраста), представлен в краеведческих музеях.

- *«Топоры и прялки» (25–40 лет).*

4.2. Бытовые условия

Важным преимуществом российских музеев опрошенные назвали более удобный, чем, например, у зарубежных, режим работы.

- *«Мне больше нравится в России, потому что у нас дольше музеи работают. Если ты в Европу приезжаешь, у них в 6 часов – всё, мы закрываемся» (18–24 лет).*

Основными критериями, по которым российские музеи, по мнению опрошенных, проигрывают зарубежным, являются комфортность пребывания в музее и набор предлагаемых услуг. Наиболее существенным недостатком российских музеев была названа нехватка бытового комфорта, что особенно важно для больших музеев, в которых посетители проводят много времени.

- *«В Европе более комфортно всё организовано. Москва – не туристический город сам по себе. В Испании, Англии, Франции (а я был во многих странах) туризм очень развит, поэтому там всё это развивается, для людей. У нас это непонятно для кого существует» (41–54 лет).*
- *«Не везде даже есть места, где можно перекусить. Ты с ребёнком полдня проводишь в этом музее. Хотя бы был какой-нибудь кафетерий с чаем, булочками. Один туалет, где бедные женщины в очереди стоят! Даже в Третьяковке, не говоря уже про какие-то маленькие музеи» (41–54 лет).*

Часто отмечались следующие факторы.

- Нехватка сидячих мест – скамеек, стульев, пуфиков.
- *«В России проблема с сидячими местами в музее. Многие люди приходят и думают: «Господи, когда я уже сяду?» В Париже, например, всегда есть место, куда можно присесть и сидя смотреть на картины» (18–24 лет).*
- *«В той же Третьяковке сесть некуда» (41–54 лет).*
- Отсутствие во многих музеях некоторых сервисов – таких как аудиогид, возможность покупки электронного билета, навигация по музею.
- *«Оснащенность никакая. В музеях Европы есть аудиогиды» (41–54 лет).*
- *«На сайте Эрмитажа можно купить билет и приехать, без очереди пройти. Другие музеи – опять же, будет ажиотаж, если будет какая-то выставка. Как Айвазовский, например. Там стояли часами» (41–54 лет).*
- Необорудованность музеев для маломобильных граждан и людей с ограниченными возможностями здоровья.



Приложение 4. Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением...

- *«С ребенком на колясочке, например, заехать, посмотреть – там в этом плане не все продумано» (25–40 лет).*
- Дороговизна кафе.
- *«Сумасшествие какое-то. Мне нравится в западных музеях то, что там сетевые кафе находятся. Не буфет, а сетевое популярное кафе в этой стране. Во Франции так и в Норвегии было, точно помню» (18–24 лет).*
- *«Как правило, завышены цены в 2-3 раза, поэтому перекусы брали в рюкзаке» (41–54 лет).*

При этом некоторые опрошенные, кто довольно регулярно посещает разнообразные музеи, в защиту от чрезмерной критики российских музеев отмечают, что за последние годы они существенно прогрессируют и уверенно приближаются к европейскому качеству приема гостей.

- *«Наши музеи так же комфортны и вообще ничем не отличаются, ни в плане билетов, ни в плане туалетов, ни в плане раздевалок, ни в плане продуктов питания» (41–54 лет).*

4.3. Востребованные услуги в музее, отношение к разным видам музейной активности

Среди наиболее востребованных услуг, связанных с презентацией контента музея, респондентами упоминались:

- аудиогид (все группы);
- проецирование экспонатов (группа 25–40 лет);
- *«Сейчас появился новый музей, называется «Россия – моя история», там все стены в этих экранах, потолки. Классно» (25–40 лет).*
- кинопоказы, в частности, интервью с художниками и короткометражные фильмы / мультфильмы (группы 18–24 лет и 41–54 лет);
- *«Историю увидеть в коротком фильме каком-то. Часто, если я попадаю туда, где такое есть, я сажусь на скамеечку и смотрю о том месте, где я нахожусь» (41–54 лет).*
- *«Мне понравилось в Эрарте – они сделали зал и там показывали какие-то мультики, которые относятся к этой выставке, короткометражки» (18–24 лет).*
- качественный экскурсовод, который взаимодействует с посетителями (группы 18–24 и 25–40 лет);
- *«Я бы хотела, чтобы кто-то увлек. Нужен человек, который задаст настроение» (25–40 лет).*
- *«Когда экскурсовод пытается взаимодействовать с группой, спрашивает: «А как вы думаете, почему эта картина так названа?», и начинает объяснять почему, это здорово, тогда появляется понимание» (18–24 лет).*
- виртуальная реальность (респонденты возрастов 18–24 лет и 41–54 лет);
- *«Я говорю младшему брату, которому 6 лет: пойдём, посмотрим. Если я скажу, что там будут очки виртуальной реальности, он пойдет и посмотрит. На обычную картину он не пойдет» (18–24 лет).*
- мультимедийные сервисы (группа 18–24 лет);
- *«Тот же Ван Гог, мне хотелось посмотреть его в мультимедийной версии, чтобы увидеть, как это представили сейчас» (группа 18–24 лет).*



4. Представления о музее как об услуге среди реальных и потенциальных посетителей

Высказывалось предложение по поводу организации отдельного зала для виртуальной реальности и мультимедийных сервисов, дающих «эффект погружения».

- *«Приходит в музей некто. Видит перед собой оригинал Рембрандта, Босха – и рядом гордо возлежит на тумбочке глава Робокопа. Это будет смотреться странно и чуть-чуть портить впечатление. Я бы предложил решение в виде какого-то зала, стоек с компьютерами» (18–24 лет).*

В залах с экспонатами, по мнению опрошенных, наиболее уместными являются озвучка, а также помещение специальных предметов, воссоздающих представленные в экспозиции сюжеты.

- *«В Музее русского импрессионизма есть зал, в котором только картины природы. Там около каждой картины стоит колбочка с запахом картины. Можешь подойти и понюхать, представить атмосферу, в которой писали картину. Картина «После дождя», например, – и запах мокрой древесины. Полей цветочных запахи. В комнатах запах старого дерева. Классно вообще» (18–24 лет).*
- специализированные мероприятия для детей, экскурсии, ориентированные на детей и подростков (респонденты в возрасте 25–40 лет и 41–54 лет);
- *«Бывают программы с мастер-классами для детей, какая-то тема интересная... Я вспоминаю, мы приехали как-то в Дарвиновский музей. Там ничего нового, но нам дали на входе книжечку для детей, типа квеста, нам так понравилось. Просто из-за этой брошюрки. Меня потом Настя спрашивала: «Когда мы еще раз туда сходим?» (41–54 лет).*
- *«Например, музей Булгакова. Дети проходят роман «Мастер и Маргарита», им очень сложно литературу воспринимать. А вы пришли в музей, и, если интересный экскурсовод вам все показал, рассказал, это в голове отложится» (25–40 лет).*

В точке проведения исследования (г. Москва) востребованными услугами являются парковка (особенно важное значение этот аспект имеет при посещении музея в формате семейного досуга) и нестандартные часы работы музея (например, до 21.00 или ночью).

В бытовой инфраструктуре музея очень востребована организация:

- зон отдыха и мест для сидения (в крупных музеях);
- доступного кафе.
- *«Пуфики, стулья, чтобы можно было сесть и наслаждаться видом» (25–40 лет).*
- *«Я ни разу не ела. Даже если хотела пить, все равно не пила. Я терпела. В парке Горького есть питьевой фонтанчик с чистой водой, там можно попить. Я подумала, как было бы хорошо, если бы в музее были кулеры с водой» (18–24 лет).*
- *«В Эрарте есть свои даже фирменные эклеры, посвященные экспозициям, выставкам, и ты продолжаешь путешествие, но в кулинарный мир» (18–24 лет).*

Важно отметить, что в группе респондентов 25–40 лет высказывалось предложение по поводу создания доступных кафе не в самом музее («Это неуважение – ты крошишь там, жрешь»), а в непосредственной близости от него, как это делается в западных странах. Более молодыми респондентами (18–24 лет и 25–40 лет) отмечалась важность бесплатного Wi-Fi и места для зарядки мобильных телефонов (поскольку многие посетители приезжают из других населенных пунктов).

К возможности создания детских зон в музеях высказывается неоднозначное отношение: респонденты, имеющие детей дошкольного и школьного возраста, воспринимают эту услугу как избыточную.

- *«Ты прямо такой поклонник живописи, что тебе надо срочно с пятилетним ребенком вырваться?» (25–40 лет).*



Приложение 4. Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением...

- *«Родитель будет рассчитывать на детскую зону, а ребенок: «Нет, я с тобой». Соответственно, мы издержаемся сами, издержаем всех окружающих, и все нас будут ненавидеть» (25–40 лет).*

Наличие при музее точки по продаже сувениров воспринимается позитивно в том случае, если предлагаемые сувениры обладают уникальностью или применяется креативный подход к их реализации.

- *«Тематический музей в Коломне посетила. Ну как не увезти эту пастилу?» (41–54 лет).*
- *«Мы были в нескольких музеях, там даже бесплатно всем участникам выдавали по небольшому сувенирчику. Это очень приятно. У меня на холодильнике магнитики висят. Мелочь, но приятно. Особенно для детей» (41–54 лет).*
- *«Магнитик из музея Толстого с его изречениями» (18–24 лет).*

«Ширпотреб» в сувенирной продукции, напротив, вызывает отторжение (приводились примеры «китайских» сувениров в известных зарубежных музеях).

4.4. Ценовые ожидания

Крайне значимым преимуществом российских музеев опрошенные, имеющие опыт посещения музеев в нескольких странах, называют более доступные цены по сравнению с европейскими (упоминались расценки от 1000 рублей (Норвегия, Франция) до 1500 рублей – Израиль). При этом приводились примеры некоторых крупных музеев (Британский музей), которые работают бесплатно.

Однако отношение к ценовой политике музеев существенно зависит от жизненного сценария, в который встроено их посещение.

Так, респонденты молодого возраста, которые обычно посещают музей в одиночку или вдвоем, определяют среднюю стоимость входного билета (450-500 рублей) как приемлемую.

Более взрослые респонденты (возрастные группы 25–40 лет и 41–54 лет), для которых посещение музея чаще является семейным мероприятием и включает не только покупку нескольких входных билетов, но и оплату различных услуг (например, экскурсия или аудиогид плюс кафе) определяют стоимость входных билетов как завышенную.

Таким образом, при выборе форм проведения свободного времени многие виды семейного досуга, в том числе культурного, оказываются более доступными, чем посещение музеев.

В связи с этим высказывались предложения по поводу:

- удешевления входных билетов до 250-300 рублей в крупных музеях, которые имеют возможность зарабатывать в силу значительной проходимости, а также удешевление билетов в регионах, уровень доходов которых ниже, чем в Москве;
- разработки системы абонементов, предполагающих скидки за счет количества посещений.
- *«Посещения либо какие-то бонусы. Бывает, прилагается дополнительная скидка на меню или на партнёров» (18–24 лет).*
- *«При покупке билетов в один музей тебе дают скидку 50% во второй. Я во второй наверняка пойду» (25–40 лет).*



4. Представления о музее как об услуге среди реальных и потенциальных посетителей

Факторами, которые для опрошенных оправдывают повышение стоимости билетов, являются:

- Уникальность экспозиции (этот фактор чаще упоминали респонденты 25–40 лет и 41–54 лет).
- *«Что-то привезли такое, чего больше не будет никогда. Все картины Айвазовского собрали и привезли. Или Мону Лизу» (41–54 лет);*
- Дополнительные мероприятия, которые включает программа посещения – в частности, оригинальная программа (этот фактор чаще упоминали респонденты в возрасте 18–24 лет и 41–54 лет).
- *«Что-то интерактивное... когда на открытиях бывают мастер-классы... или какой-то квест» (18–24 лет).*
- *«Индивидуальная программа. Фотосессия, например» (41–54 лет).*
- Использование современных интерактивных технологий, которые повышают визуализацию (фактор чаще упоминали респонденты в возрасте 18–24 лет).
- *«Например, как в ARTPLAY – у них на большие экраны проецируются полотна, помимо основных картин. Даже когда это временная экспозиция, но она подключена к основной, это как вишенка на торте» (18–24 лет).*



5. Основные каналы информирования о музейной активности среди реальных и потенциальных посетителей

5.1. Эффективность существующих каналов информирования

Как показывают результаты исследования, важную роль в информировании играет наружная реклама, поскольку при спонтанном проведении досуга (которое является наиболее распространенной формой) она является фактором выбора музея как формы досуга.

Во всех группах значимым видом наружной рекламы была названа реклама в общественном транспорте, в первую очередь – в метро.

- *«Я обожаю в метро ехать – там экранчики висят» (25–40 лет).*
- *«Понравилась в метро, на «Парке Культуры», когда поднимаешься к Крымскому валу, интерактивная реклама: «А знаете ли вы, что в таком-то году...» И ты, пока поднимаешься на эскалаторе, читаешь факты, и потом: «А больше узнаете в музее таком-то» (18–24 лет).*
- *«В общественном транспорте очень круто было сделано в свое время. Был вагон, к одному из юбилеев Есенина обставленный по тематике его творчества, и там были ссылки на музеи. Ко дню космонавтики такое было» (18–24 лет).*

Значимым каналом информирования для респондентов, выбирающих посещение музея как форму семейного досуга, являются специализированные сайты с анонсами досуговых мероприятий (в частности, упоминался ресурс «ОСД» – «отдых с детьми»).

- *«Я лет десять на этом сайте пасусь» (25–40 лет).*

Для респондентов старшего возраста основными каналами являются телевизионные СМИ (новостные сюжеты и телепередачи, посвященные досугу) и радиийные СМИ (рекламные сообщения).

- *«Часто слышу рекламу и загораюсь, думаю: туда надо выбраться!» (41–54 лет).*
- *«Я каждый день слушаю «Серебряный дождь», и они постоянно рекламируют интересные события из жизни города, связанные с музеями, выставками, кино, театрами» (41–54 лет).*
- *«На канале «Москва-24» или в новостях каких-то очень часто вижу, что открылась такая-то выставка, провели такую-то экспозицию» (41–54 лет).*

Однако, как показывают результаты исследования, на эффективность информирования через телевизионные СМИ существенно влияет грамотность коммуникативного посыла, который используется при донесении информации.

- *«Рассказывает о выставке на Крымском валу, показывает длинные очереди, берет интервью у людей, все счастливы, довольны, несмотря на 25 градусов мороза. Пока что я для себя не видел такого мотивирующего события, чтобы я пошел» (41–54 лет).*
- *«Я останавливаюсь на передачах типа «Орел и Решка». Там рассказывают о таких вещах. Еще есть несколько аналогичных передач, не знаю названий. Помню, поехала в один город, потому что увидела фильм о нем, и мне очень захотелось туда съездить. Я реально получила эмоции. Остановилась именно в той гостинице, которая была в том фильме» (41–54 лет).*



5. Основные каналы информирования о музейной активности...

Высказывались предложения по поводу создания специальной телепередачи (по аналогии с программой «Орел и Решка»), которая включала бы посещение телеведущими музеев, а также по поводу освещения музейной тематики в блогосфере при участии тревел-блогеров.

- *«Если они будут о каждом экспонате с юмором интересно рассказывать, о самых прикольных, известных экспонатах, тогда вся молодежь, естественно, повалит посмотреть на это вживую» (25–40 лет).*

Важно отметить, что подобные предложения поддерживаются молодежной группой, несмотря на низкую популярность у этой группы телевизионных СМИ.

- *«Я на канале «Москва-24» видела: они ездят по интересным местам вокруг Москвы и про них рассказывают, как бы на себе это пробуют. Это сделано классно. В таком лайф-формате. Журналист сам это снимает. Сам пробует. Рассказывает свои впечатления. Ты как будто читаешь отзыв» (18–24 лет).*

Для всех групп одним из каналов информирования является адресная почтовая рассылка.

- *«Портал «Kuda.Go» мне очень нравится. На выходные присылают рассылку и на неделю» (18–24 лет).*
- *«Если бы мне пригласительный прислали на почту – пошла бы» (25–40 лет).*
- *«Мне каждые 10 дней приходит на почту рассылка от Мос.ру «Что? Где? В Москве!» Целая программа: интересные события в городе, как платные, так и бесплатные» (41–54 лет).*

Высказывалось предложение по поводу организации подобных рассылок самими музеями.

- *«Практически в каждом музее есть раз в месяц день открытых дверей. Но ты планируешь что-то и потом забываешь об этом. Музеи могли бы предложить посетителям оставлять свой адрес электронной почты, чтобы присылать напоминания» (41–54 лет).*

Перспективным направлением продвижения музеев опрошенные считают сетевые ресурсы – канал YouTube (важное значение имеет попадание сюжетов в ленту «рекомендованные видео») и социальные сети, в первую очередь Instagram. Важность развития этих ресурсов отмечалась в группах 18–24 лет и 25–40 лет.

- *«На YouTube нужно посмотреть рекламу, чтобы продолжить смотреть ролик, волей-неволей его видишь. Чтобы прилетало, сразу бы: «О, крутой музей, современный» (25–40 лет).*
- *«Stories Instagram эффективны, потому что ты листаешь stories и хочешь-не хочешь, а рекламу эту пролистываешь» (18–24 лет).*
- *«Если будет интересный пост, статья, обзорные статьи – будет замечательно. Например, десять музеев, которые перевернут вашу жизнь» (18–24 лет).*

Для всех возрастных категорий эффективным каналом информирования являются поисковые системы сети «Интернет». Однако этот ресурс чаще используется респондентами, регулярно посещающими музеи (т.е. теми, для кого не актуальна тема формирования мотивации к посещению).



5.2. Оценка официальных сайтов музеев, роль виртуального музея

Официальные сайты музеев наиболее часто посещаемы возрастной группой 41–54 лет.

Как показывают результаты исследования, существует стабильная категория посетителей сайтов, которые предпочитают пользоваться ими как источником информации вне зависимости от удобства системы поиска.

- *«Есть такие, где легко находишь информацию. А есть замудренные» (41–54 лет).*

Вместе с тем существует категория респондентов, принципиально не использующих официальные сайты как источник информации о музее.

- *«Мне в голову такое не пришло, чтобы зайти на сайт музея. Это абсурд просто» (41–54 лет).*

Наиболее востребованной опцией официальных сайтов музеев является виртуальный тур.

- *«Мне нравится на сайте, когда есть возможность 3D. Виртуальный тур называется, ты уже представляешь себе объем примерно, что там можно увидеть» (41–54 лет).*

Роль виртуального музея оценивается респондентами (в том числе молодого возраста) как вторичная по отношению к реальному музею, поскольку наиболее важной составляющей посещения музея, по единодушному мнению участников исследования, является возможность «живого общения» с предметами искусства, особая эмоциональная атмосфера.

- *«У каждой исторической вещи есть своя энергетика. Когда ты ее видишь, у тебя совершенно другие эмоции, чем когда ты посмотрел на картинку» (18–24 лет).*

Отмечалась важность создания специального антуража, соответствующего тематике музея или выставки, поскольку он способствует созданию эмоционального настроения.

- *«Мне очень нравится, когда музей под каждую выставку делает свой антураж. Не просто на белой стене вешают картины. А когда выставляют ещё предметы окружающие. Либо стены перекрашивают, либо делают полотна» (18–24 лет).*

5.3. Востребованная информация

В перечень наиболее востребованной информации, которую респонденты изучают при выборе музея как формы досуга, входят его формальные характеристики (стоимость посещения музея, территориальное расположение, график работы), а также анонсы выставок и других мероприятий, проходящих в музее.

К постоянной экспозиции музеев интерес существенно ниже, она не входит в круг актуальных запросов, однако возможность получения подробной информации о наиболее заинтересовавших экспонатах в самом музее воспринимается одобрительно. При этом отмечалась важность удобного способа представления этой информации (оптимальным вариантом, по мнению опрошенных, является специальный экран; наименее удобным – таблички с мелким шрифтом, которые присутствуют во многих музеях).

- *«Рядом с экспонатами в виде руин стоят небольшие беседки, компьютеры, информационные стенды технологические, и они позволяют посмотреть дополнительную информацию об экспонате, понять, почитать, это очень круто» (18–24 лет).*

Идея пропаганды музеев, маркированная интересом со стороны государства (как часть госполитики, развития патриотизма, поддержания национальных ценностей и т.п.), воспринимается как навязчивое вмешательство в частную жизнь и скорее оттолкнет от музеев.

- *«Это вообще бесячее» (25–40 лет).*



О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Результаты комплексного исследования

Российский научно-исследовательский институт
культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва
129366, Москва, ул. Космонавтов, 2
info@heritage-institute.ru

Государственный музейно-выставочный центр РОСИЗО
119002, Москва, Петроверигский переулок, 4
info@rosizo.ru