

ОТРАСЛЕВЫЕ СЮЖЕТЫ

**МУЗЕИ И ПОСЕТИТЕЛИ:
НОВЫЕ ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
В ПОСТКАРАНТИННЫЙ ПЕРИОД**

Лаборатория экономики культуры
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург
Гордин В.Э., Сизова И.А., Куделькина А.Н.

Музеи и посетители: новые форматы взаимодействия в посткарантинный период

Как учреждениям сферы культуры придется менять свою деятельность в новых условиях, сложившихся в результате ограничений из-за Covid -19?

Российские музеи начали выходить из локдауна только в середине июня, и этот процесс затянется еще как минимум на месяц. Зарубежные музеи прошли первый этап выхода из карантинных ограничений в апреле – мае, применяя при этом различные подходы. В результате анализа официальных сайтов музейных ассоциаций, культурных ассоциаций и эпидемиологических органов 20 различных европейских стран было установлено, что открытие музеев не обусловлено уникальными эпидемиологическими мерами; скорее данные меры следует считать общими для всех организаций сферы услуг.

Музейные ассоциации некоторых стран определяют и формулируют рекомендации, связанные с форматами работы с посетителями, в дополнение к чисто эпидемиологическим рекомендациям. Анализ музейных сайтов позволил выделить 12 различных форматов работы с посетителями, которые позволяют избежать массовости посещения и недопустимого нарушения социального дистанцирования. Данные методы можно сгруппировать по трем направлениям: экскурсионные, событийные форматы и организационные меры (см. табл.1).

Таблица 1. Форматы работы с посетителями

Группы методов	Наименование формата	Описание формата
Экскурсионные форматы	Экскурсионные программы	Самый распространенный и традиционный формат работы с посетителями
	Образовательные маршруты и лекции	Специальные экскурсии или лекции, посвященные определенной образовательной теме, во время которых группы уходят от основных потоков посетителей
	Тематические экскурсии	Тематические маршруты посвящены изучению ряда музейных предметов, объединенных определенной темой
	Обособленные маршруты	Маршруты по различным разделам экспозиции и отделам музея, избегая основного потока посетителей
	Маршруты, «скрытые от посетителей»	Экскурсии проводятся в небольших группах с посещением закрытых разделов выставки или музейных отделов.

Группы методов	Наименование формата	Описание формата
Событийные форматы	Воркшопы и мастер-классы	Метод обучения и конкретные занятия по совершенствованию практического мастерства, проводимые специалистами из музейной области
	Игры и квесты	Геймификация позволяет развести поток посетителей по наименее посещаемым разделам выставки с помощью игровых технологий
	Демонстрация фильмов	Просмотр фильма позволяет как отдохнуть от прогулки по музею, так и получить информацию о выставке в другом виде
	Проведение встреч с деятелями искусства и науки	Приглашение известных докладчиков, являющихся экспертами в своей области, проведение открытых лекций или участие в специальных мероприятиях.

	Мини-концерты и театрализованные представления	Используется как образовательный или интерпретационный инструмент
Организационные меры	Продление часов работы музеев	Посещение музея вне часов его работы, открывая музей раньше или закрывая позже положенного времени
	Ограничение количества билетов, продаваемых на определенный день или час	Сеансный подход к организации посещения музея

В первой половине июня 2020 г. Лабораторией экономики культуры (ЛЭК)¹ Санкт-Петербургского филиала НИУ «Высшая школа экономики» совместно с Союзом музеев России было выполнено исследование о форматах взаимодействия музеев с посетителями в новых условиях, включавшее опрос 230 музеев – членов Союза.

Основной целью исследования являлось определение готовности российских музеев к внедрению различных форматов работы с посетителями в условиях сохраняющихся эпидемиологических ограничений и требований социального дистанцирования. Данные обстоятельства ставят перед музеями задачу обеспечения безопасности как для посетителей музеев, так и для своих сотрудников. В то же время резко сократившиеся в последние месяцы доходы музеев делают актуальным поиск дополнительных

¹ Лаборатория экономики культуры занимается исследованиями, посвященными изучению событийной и постсобытийной деятельности музеев, а также исследованию профессиональных компетенций сотрудников учреждений культуры в посткарантинный период и онлайн-активности музеев, в том числе в сфере образования (e-mail: cultecon.lab@gmail.com). Более подробно с деятельностью ЛЭК можно познакомиться на сайте: <https://cultecon.hse.ru/>.

источников внебюджетных поступлений, которые хотя бы частично компенсировали потери от уменьшения поступлений денежных средств от продажи билетов.

10 июня 2020 г. Роспотребнадзор выпустил рекомендации по организации работы музеев в условиях пандемии коронавируса². На первом этапе музеям рекомендуется соблюдать общепринятые меры по дезинфекции помещений, нормам социального дистанцирования (не менее 1,5 м между людьми) и ношение масок и перчаток. Отдельно указываются меры по обеспечению безопасности для сотрудников музеев. Отметим, что рекомендации затронули и работу по обслуживанию посетителей: проведение экскурсий на данном этапе ограничивается группой не более 5 человек. При этом оговаривается, что данные рекомендации актуальны до снятия всех ограничительных мер, которые планируют осуществлять в несколько этапов. Поэтому музеям необходимо сейчас не только обеспечить выполнение всех рекомендаций Роспотребнадзора, но и начать задумываться о работе музея при переходе к следующим этапам в условиях постоянно изменяемых требований. Данное исследование, надеемся, поможет музеям получить представление о различных форматах работы с посетителями, которые приемлемы при работе в условиях ограничительных мер, учесть позицию музеев, аналогичных по масштабам и профилю, а также выработать общую позицию при взаимодействии с органами эпидемиологического надзора.

В итоге, в ходе опроса было установлено, что экскурсионные форматы работы (экскурсионные программы, образовательные маршруты и лекции, тематические маршруты) с посетителями остаются самыми распространенными, и несмотря на

установленные ограничения, музеи планируют широко использовать их в своей работе (см. рис. 1). Вместе с тем, нельзя не обратить внимание на то, что больше половины музеев планируют внедрить в практику своей работы такие инновационные форматы как игры, квесты, воркшопы и мастер-классы. Также новым трендом можно считать готовность музеев использовать организационные меры для регулирования численности посетителей: ограничивать количество билетов, продаваемых на конкретные день или час; к этому склоняется более половины всех опрошенных музеев. В то же время, подавляющее большинство музеев не готовы к продлению часов работы и предоставлению возможности посещения музея вне установленных часов работы.

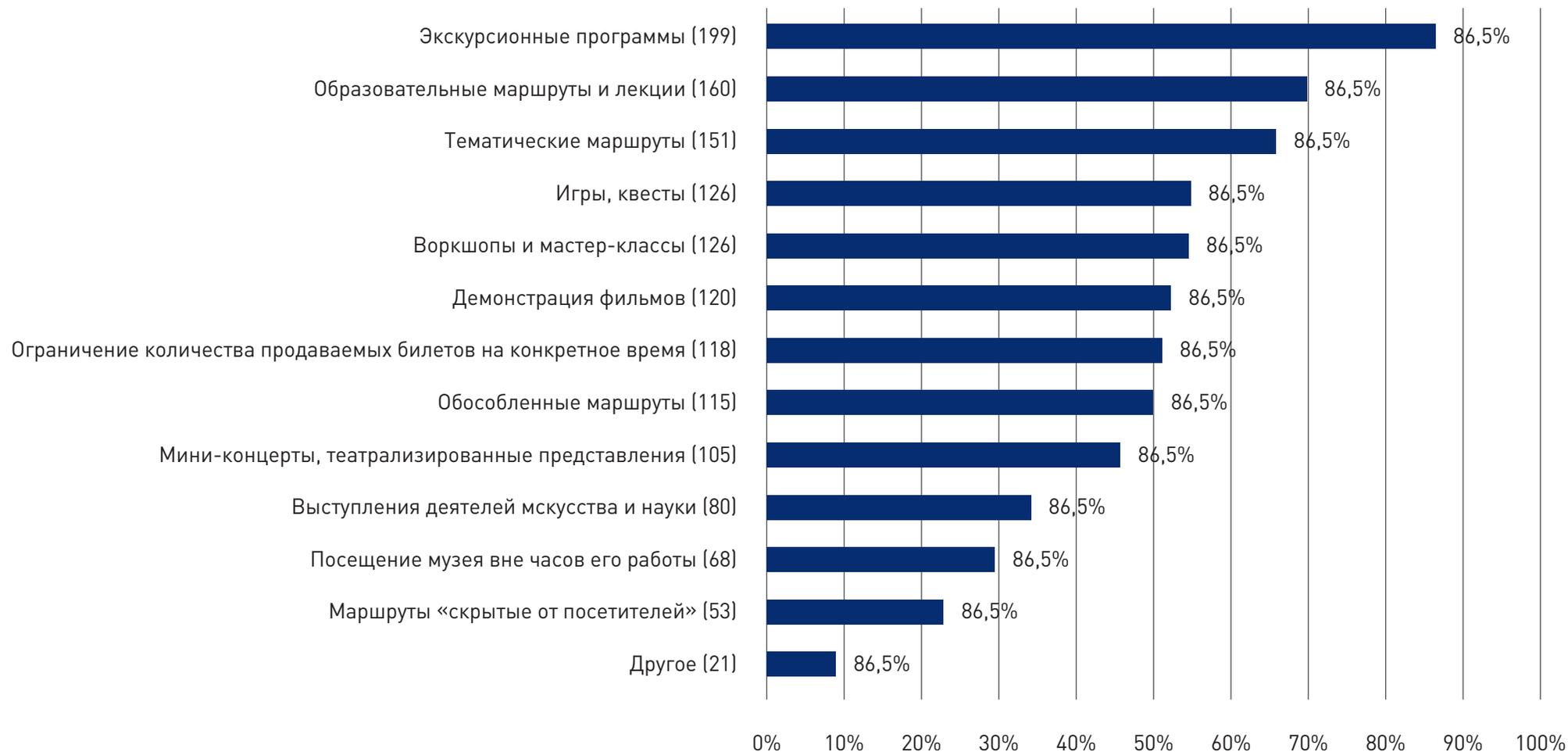
Основные выводы проведенного опроса заключаются в том, что музеи готовы диверсифицировать форматы своей работы с посетителями в посткарантинный период; активнее искать новые варианты работы с посетителями с учетом эпидемиологических требований, но существуют значительные различия в приемлемости отдельных форматов работы в зависимости от инфраструктурных и кадровых ограничений в музеях. Можно выделить следующие результаты исследования:

Экскурсионные маршруты как традиционный и наиболее распространенный формат работы продолжит свое доминирование. Однако жесткие ограничения по численности экскурсионных групп поставят перед музеями задачу перевода обзорных экскурсий, предоставляемых за стандартную цену, в разряд тематических, на которые могут быть установлены специальные расценки.

² Методические рекомендации по проведению профилактических мероприятий по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в музеях, музеях-заповедниках, дворцово-парковых музеях. [Электронный ресурс]. –

URL: <https://www.rospotrebнадзор.ru/files/news/%D0%9C%D0%A0%200194%20%D0%BC%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%B8.PDF> (дата обращения: 14.06.2020).

Рис. 1. Форматы работы с посетителями в период выхода из карантинных ограничений



При этом готовность к организации тематических экскурсий высказали как крупные (с численностью работников свыше 250 чел. и площадью экспозиционного пространства свыше 500 м²), так и малые музеи (с численностью работников менее 30 чел. и площадью экспозиционных залов до 100 м²).

Образовательные экскурсии готовы сохранить в своем «портфеле экскурсий» большинство опрошенных музеев. В среднем приемлемый размер группы на образовательной экскурсии составляет от 2 до 10 чел., что меньше приемлемой для музеев численности при работе в стандартных условиях. Вместе с тем,

многие музеи осознают сложность соблюдения требований социального дистанцирования именно при этом формате работы, в результате наименьшую готовность к проведению образовательных экскурсий высказали малые музеи (31,4% музеев с численностью работников менее 30 чел.) Это вполне объяснимая позиция, поскольку для проведения экскурсии с одним классом в условиях посткарантинных ограничений потребуется 3–4 экскурсовода, что трудно обеспечить в малых музеях. Данный вопрос стоит достаточно остро: если в летний период школьные экскурсии практически отсутствуют, то в случае пролонгации посткарантинных ограничений на осенние месяцы это обстоятельство может лишить музеи, особенно региональные, значительной части посетителей в случае отказа от образовательных экскурсий.

Музеи достаточно заинтересовано отнеслись к инновационным форматам событийных мероприятий, прежде всего к тем, которые могут проводиться в малых форматах. Так, на готовность к проведению воркшопов и мастер-классов решающее влияние оказал фактор вместимости лекционного зала музея; при этом стоит обратить внимание на существенно меньшую готовность проводить воркшопы и мастер-классы, отмеченную у петербургских музеев по сравнению с московскими и региональными (31%, 50,0% и 55,4% соответственно). В то же время, на желание проводить квесты и игры решающее влияние оказали факторы экспозиционной площади музея и количества постоянных сотрудников (наибольшую готовность проводить такие мероприятия высказали музеи с экспозиционными площадями свыше 500 м² и количеством сотрудников свыше 250 чел.). Можно предположить, что данные форматы работы с посетителями получат дальнейшее распространение в музеях, поскольку они тесно переплетаются с онлайн-активностью музеев, с использованием музеями таких инструментов, как мобильные приложения и группы в социальных сетях. В то же

время воркшопы и мастер-классы могут стать определенной альтернативой при невозможности проведения образовательных экскурсий.

К числу форматов работы, которые не получили широкой поддержки со стороны опрошенных музеев, можно отнести маршруты, «скрытые от посетителей» (в целом, его посчитали приемлемым 24,1 % опрошенных музеев). Можно предположить, что респонденты неоднозначно поняли данный формат работы, приоткрывающий для посетителей ранее не вовлеченные в экскурсионный оборот музейные залы и экспонаты. Это тем более неожиданно, поскольку примерно половина опрошенных музеев выказала готовность организовывать обособленные маршруты, в рамках которых предполагается посещение музейного «закулисья».

Еще одним форматом работы в посткарантинный период, не получившим однозначной поддержки со стороны музеев, является доступ к их посещению вне установленных часов работы. Особенно твердо выступили против такого предложения музеи с малой численностью сотрудников (до 30 человек), что можно объяснить кадровыми проблемами, с которыми они могут столкнуться при продлении часов работы. Напротив, крупные музеи весьма лояльно отнеслись к данному формату, и многие из них указали на готовность внедрять его в ближайшее время (более 40 % музеев).

Одним из основных трендов, выявленных в ходе исследования, было желание музеев перейти к ограничению количества билетов, продаваемых на определенный день и час и, таким образом, по существу, перейти на сеансный характер посещения. Особенно активно поддержали эту идею крупные московские и петербургские музеи федерального подчинения (50 % и 41,1 % соответственно). Можно предположить, что в ближайшем будущем в случае пролонгации посткарантинных ограничений и активизации в этой связи внутреннего туризма региональные

музеи также начнут внедрять данный формат работы. Что касается более отдаленной перспективы, то представляется, что сеансный регламент посещения музея будет эффективным инструментом предотвращения негативных последствий избыточного потока туристов, от которого в недавнем прошлом страдали крупнейшие музеи.

Резюмируя вышесказанное, можно предположить, что российским музеям придется существенно пересмотреть не только форматы работы с посетителями, но и ценовую политику. Также следует учитывать необходимость разработки новых форм и методов привлечения аудитории, в частности, появится хорошая возможность для разработки и создания крупных проектов смешанных форматов: онлайн и офлайн знакомства с музеями. Завершая, отметим, что музеям следует обратить внимание на следующие моменты:

1. Поскольку многие форматы работы предусматривают практически индивидуальный характер, необходимо донести до посетителя музея эксклюзивность получаемой им услуги, что, в свою очередь, обуславливает более высокие затраты на ее предоставление и, соответственно, более высокие цены на посещение музеев в новом формате.
2. Необходимо развернуть новую систему фандрайзинга, направленную на помощь музеям, как со стороны корпоративных спонсоров, так и индивидуальных дарителей. При этом собранные средства могут предназначаться как в целом на поддержку музея, так и на отдельные форматы работы с посетителями (образовательные и просветительские лекции, концертные мероприятия, циклы встреч с деятелями искусства и науки, циклы кинопоказов и т.п.).
3. Поскольку большинство музеев во время карантина резко активизировало онлайн-форматы работы и увеличило число посетителей своего сайта и членов групп в социальных сетях,

необходимо добиваться конвертации этой онлайн-активности в долгосрочное сотрудничество, прежде всего, местных жителей с музеем. Перспективной в этой связи представляются комбинированные абонементы, включающие онлайн- и офлайн-форматы.

4. Представляется важным стимулирование посещения музея малыми семейными группами (до 5 чел.), активно продвигая систему семейного посещения музея по льготной для семьи цене. При этом семейная группа может состоять из представителей трех поколений. Очевидны социальные, экономические и даже эпидемиологические выгоды такого формата работы с посетителями (последнее утверждение связано с тем, что в семейной группе не требуется соблюдение социальной дистанции между посетителями).
5. Необходимо произвести техническую реорганизацию в части возможности использования индивидуальными посетителями собственных мобильных гаджетов (смартфонов, планшетов и проч.) вместо аудиогидов, тачпадов и наушников, выдававшихся ранее в музеях (это облегчит музею соблюдение гигиенических норм). Данная реорганизация может быть осуществлена в короткие сроки без существенных затрат при наличии уже готовых аудиогидов, которые можно разместить на сайте музея или в отдельном репозитории, ссылка на который будет доступна при входе музей (ограничить вход в данный раздел для внешних пользователей).
6. При наличии соответствующих инфраструктурных возможностей может быть рекомендована организация специальных пространств (в том числе за пределами музея – на террасах, в садах, парках и т.д.) для проведения театральных представлений, а также для выступления деятелей искусства и науки, что позволит расширить перечень услуг музея и привлечь дополнительные потоки посетителей, не нарушая требований Роспотребнадзора.

7. В результате формирования новых условий работы и выработки новых форматов взаимодействия с посетителями необходимо предусмотреть адаптационные механизмы, включающие:
- разработку образовательных программ (повышения квалификации или профпереподготовки);
 - модернизацию инфраструктуры;
 - новые практики и их поддержку как со стороны представителей органов администрации, так и общественных организаций (в частности, Союза музеев России, ИКОМ России и т.д.).

Авторы надеются, что знакомство с результатами исследования и сделанными на его основе выводами и рекомендациями поможет музеям более успешно преодолеть трудности посткарантинного периода и закрепить в последующей деятельности наиболее интересные форматы работы с посетителями.

Источники

1. Методические рекомендации по проведению профилактических мероприятий по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в музеях, музеях-заповедниках, дворцово-парковых музеях. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gospotrebnadzor.ru/files/news/%D0%9C%D0%A0%200194%20%D0%BC%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%B8.PDF> (дата обращения: 14.06.2020).
2. Методические рекомендации по проведению профилактических мероприятий по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в кинотеатрах. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gospotrebnadzor.ru/files/news/MP%20кинотеатры%200189.PDF> (дата обращения: 14.06.2020).
3. Ohje koronavirustartuntojen ehkäisemisestä yleisötilaisuuksien ja yleisten kokoontumisten yhteydessä sekä julkisten tilojen käytössä (Финляндия). [Электронный ресурс]. – URL: https://minedu.fi/documents/1271139/21429433/Ohje+yleis%C3%B6tilaisuuksiin+yleisiin+kokoontumisiin+ja+julkisten+tilojen+k%C3%A4ytt%C3%B6n_140520.pdf/b90ac145-b4db-23db-c966-874570ee1b03/Ohje+yleis%C3%B6tilaisuuksiin+yleisiin+kokoontumisiin+ja+julkisten+tilojen+k%C3%A4ytt%C3%B6n_140520.pdf (дата обращения: 04.06.2020).
4. Museums step by step towards a better public health. ICOM-Belgium (Бельгия). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.icom-belgium-flanders.be/wp-content/uploads/2020/05/Museums-step-by-step-towards-a-better-public-health.pdf> (дата обращения: 04.06.2020).
5. Protocol voor veilige en verantwoorde heropening van musea (Нидерланды). [Электронный ресурс]. – URL: https://museumcontact.nl/system/files/field_attachments/200520_mv_protocol_voor_veilige_en_verantwoorde_heropening_van_musea.pdf (дата обращения: 04.06.2020).
6. Rekommendation och riskbedömningsverktyg (Швеция). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/verksamheter/information-till-arrangorer-av-evenemang/> (дата обращения: 04.06.2020).
7. Preporuke za sprečavanje infekcije u muzejskim, galerijskim i ostalim izložbenim prostorima (Хорватия). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Preporuke-za-spre%C4%8Davanje-infekcije-u-muzejskim-galerijskim-i-ostalim-izlo%C5%BEbenim-prostorima.pdf> (дата обращения: 04.06.2020).
8. Coronavirus (COVID19) (Великобритания). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.uk/coronavirus> (дата обращения: 04.06.2020).

9. 9. ресурс]. – URL: <https://www.pio.gov.cy/coronavirus/erg.html> (дата обращения: 04.06.2020).
10. Požadavky na muzea, galerie a další podobná zařízení (Чехия). [Электронный ресурс]. – URL: <https://koronavirus.mzcr.cz/pozadavky-na-muzea-galerie-a-dalsi-podobna-zarizeni> (дата обращения: 04.06.2020).
11. Заповед до работодателите за прилагане на мерки за превенция на риска от разпространение на Covid-19 (Болгария). [Электронный ресурс]. – URL: <https://coronavirus.bg/bg/111> (дата обращения: 04.06.2020).
12. Prijaté opatrenia (Словакия). [Электронный ресурс]. – URL: <https://korona.gov.sk/prijate-opatrenia/> (дата обращения: 04.06.2020).
13. COVID-19-SCHUTZMASSNAHMEN FÜR MUSEEN Version 1, 23. April 2020. (Германия). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.museumbund.at/uploads/museumstag_archiv/BLP_Museum_COVID-Massnahmen_220420.pdf (дата обращения: 04.06.2020).
14. Wiedereröffnung der museen (Швейцария). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.museums.ch/covid-19/wiederer%C3%B6ffnung-der-museen/> (дата обращения: 04.06.2020).
15. La Cultura y el Deporte se incorporan de forma progresiva en todas las fases de la desescalada (Испания). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2020/04/200529-plan-desescalada> (дата обращения: 04.06.2020).
16. A MÚZEUMOK KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY UTÁNI ÚJRANYITÁSA (Венгрия). [Электронный ресурс]. – URL: <http://pulszky.hu/news/a-muzeumok-koronavirus-jarvany-utani-ujranyitasa/> (дата обращения: 04.06.2020).
17. Guidelines for museums, art galleries and other cultural institutions operating in the field of cultural heritage policy and heritage protection in connection with the planned reopening of the state in light of the epidemic COVID-19 (Польша). [Электронный ресурс]. – URL: <https://nimoz.pl/files/articles/156/COVID19%20%28guidelines%20for%20museums%29.pdf> (дата обращения: 04.06.2020).
18. DĒL COVID-19 LIGOS (KORONAVIRUSO INFEKCIJOS) VALDYMO PRIEMONIŲ ORGANIZUOJANT MENO KOLEKTYVŲ VEIKLĄ (Литва). [Электронный ресурс]. – URL: [https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/KORONA/Rekomendacijos_del_COVID_valdymo_meno_kolektyvams\(1\).pdf](https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/KORONA/Rekomendacijos_del_COVID_valdymo_meno_kolektyvams(1).pdf) (дата обращения: 04.06.2020).
19. Öffnung der Museen: Handlungsempfehlungen (Австрия). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.museumbund.de/oeffnung-der-museen-handlungsempfehlungen/> (дата обращения: 04.06.2020).