

Музеи и посетители: как взаимодействовать в посткарантинный период

Исследование выполнено Лабораторией экономики культуры (ЛЭК)¹ НИУ
«Высшая школа экономики» (e-mail: cultecon.lab@gmail.com):

В.Э. Гордин – заведующий ЛЭК

И.А. Сизова – научный сотрудник ЛЭК

А.Н. Куделькина – стажер-исследователь ЛЭК

А.А. Воронина – инфографика

Аналитическая записка

Содержание

1. Участники исследования.....	1
2. Полученные результаты	4
3. Что можно порекомендовать?	6
4. Возможные форматы работы с посетителями: описание, мнение музеев, комментарии	8
5. Источники.....	29

1. Участники исследования

Лабораторией экономики культуры СПб филиала НИУ ВШЭ совместно с Союзом музеев России 1–9 июня 2020 г. был проведен опрос музеев – членов Союза с целью определения наиболее приемлемых форматов работы музеев с посетителями в период выхода из карантинных ограничений. В опросе приняло участие 230 музеев различной ведомственной принадлежности (см. рис.1). Большинство опрошенных музеев имело региональное подчинение, хотя велика доля музеев федерального подчинения.

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. Более подробно с деятельностью ЛЭК можно познакомиться на сайте: <https://cultecon.hse.ru/>



Рис. 1. Типы музеев по ведомственной принадлежности

Что касается территориального разреза выборки, то здесь были выделены музеи Москвы и Санкт-Петербурга, а также музеи в разрезе 8 федеральных округов. Территориальное распределение музеев достаточно равномерное, пропорциональное общему количеству музеев в соответствующих федеральных округах (табл. 1).

Таблица 1. Регионы расположения музеев

Регионы расположения музеев	Количество музеев
Москва	24
Санкт-Петербург	29
Центральный ФО (кроме Москвы)	40
Северо-Западный ФО (кроме Санкт-Петербурга)	25
Южный ФО	31
Северо-Кавказский ФО	5
Уральский ФО	17
Приволжский ФО	35
Сибирский ФО	15
Дальневосточный ФО	8

Для определения влияния отдельных дифференцирующих факторов музеи были разделены на группы, во-первых, по численности постоянных сотрудников. Преобладающее число музеев имело среднюю численность сотрудников (от 30 до 100 чел.), но достаточно велика доля и крупных музеев с численностью сотрудников от 100 до 250 чел. (см. рис. 2).

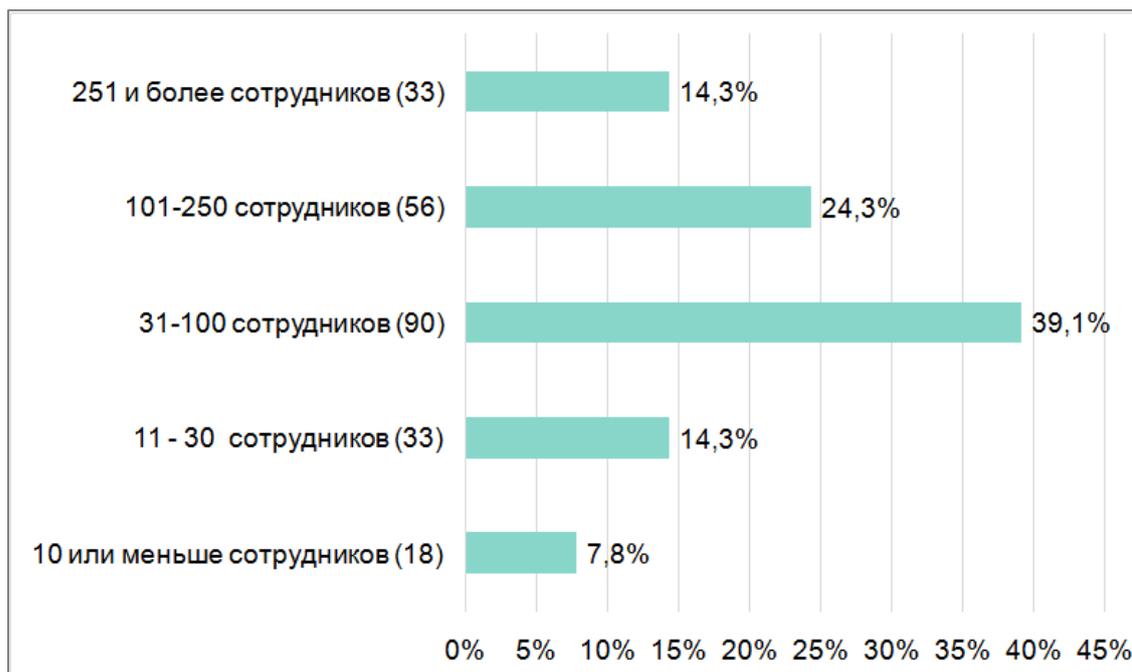


Рис. 2. Количество постоянно работающих сотрудников в музее

Еще одним дифференцирующим фактором выступала площадь экспозиционно-выставочных залов музея. Более половины всех принявших в опросе музеев имело достаточно большую экспозиционную площадь, позволяющую осуществлять работу с посетителями в различных форматах (см. рис. 3).

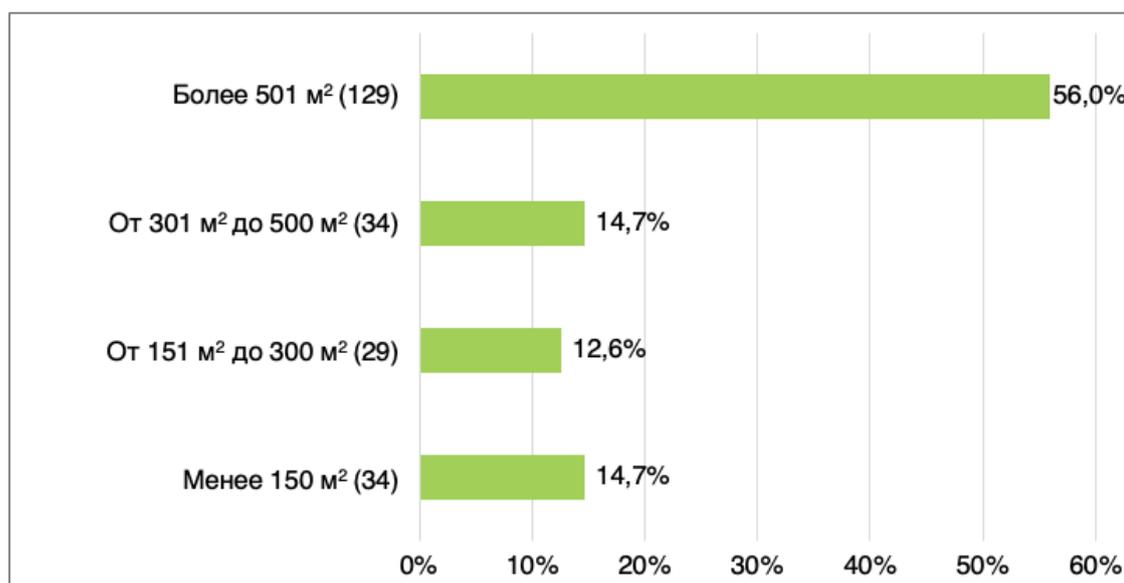


Рис. 3. Площадь экспозиционно-выставочных залов музеев

Дополнительным фактором, влияющим на приемлемость некоторых форматов работы с посетителями, являлась вместимость лекционных залов музея. Хотя в большинстве музеев лекционные залы оказались весьма вместительными (от 30 до 100 посадочных мест), но велика доля музеев с небольшими (до 30 посадочных мест) лекционными залами (см. рис. 4).

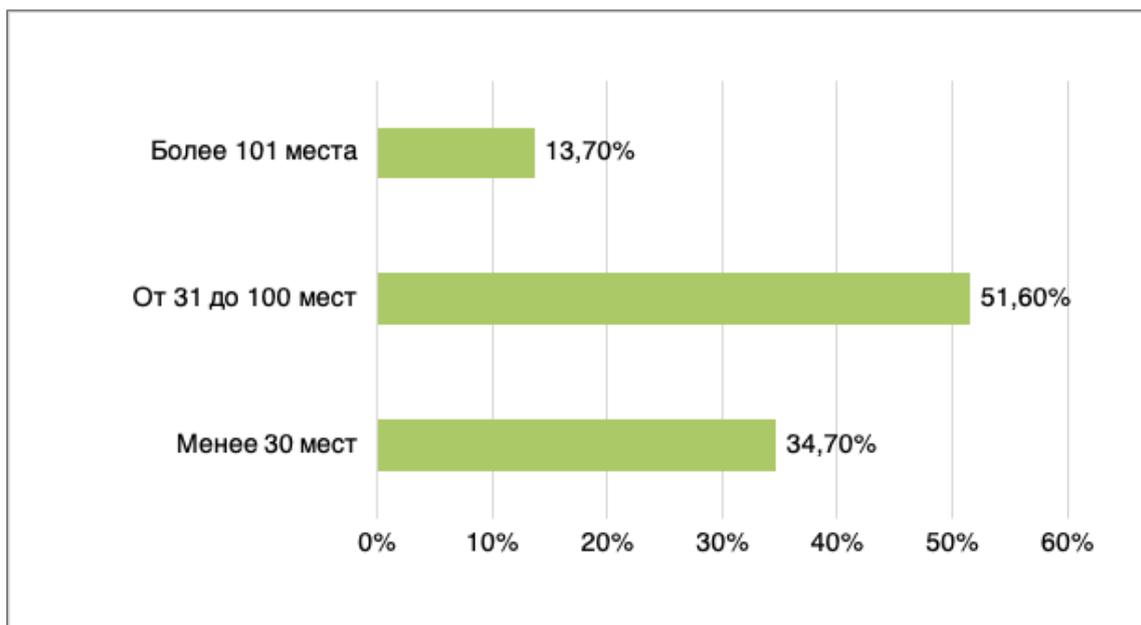


Рис. 4. Количество мест в лекционном (-ых) зале (-ах) музеев

2. Полученные результаты

Основной вывод проведенного опроса заключается 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. Можно выделить следующие результаты исследования:

1. 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. При этом готовность к организации тематических экскурсий высказали как крупные, так и малые музеи.

2. Образовательные экскурсии готовы сохранить в своем «портфеле экскурсий» большинство опрошенных музеев. 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. 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.

3. 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, а на желание проводить квесты и игры – экспозиционная площадь музея и количество постоянных сотрудников. 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.

4. К числу форматов работы, которые не получили широкой поддержки со стороны опрошенных музеев, можно отнести маршруты, «скрытые от посетителей». 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».

5. Еще одним форматом работы в посткарантинный период, не получившим однозначной поддержки со стороны всех музеев, является доступ к посещению музеев вне установленных часов его работы. Особенно твердо выступили против такого предложения музеи с малой численностью сотрудников, что можно объяснить кадровыми проблемами, с которыми они могут столкнуться при продлении часов работы музея. Напротив, крупные музеи весьма лояльно отнеслись к данному формату, и большинство из них указало на готовность внедрять его в ближайшее время.

6. 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 музея. Особенно активно поддержали эту идею крупные московские и петербургские музеи федерального подчинения. 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 overtourism, от которого в недавнем прошлом страдали крупнейшие музеи.

3. Что можно порекомендовать?

По мнению авторов исследования, сформулированные рекомендации будут приобретать все большую актуальность и значимость при переходе от одного этапа снятия ограничительных мер к другому, а также могут быть полезны музеям, пытающимся преодолеть негативные последствия карантинных мероприятий.

Рекомендации были выработаны на основе проведенного опроса работников музеев; рекомендаций органов эпидемиологического надзора [1–2]; опыта зарубежных музеев, начавших работать в посткарантинных условиях [3–19].

1. Внедрение и расширение использования различных форматов работы с посетителями может сопровождаться применением гибкой ценовой политики. Новые форматы работы должны предусматривать разработку прейскуранта услуг с учетом дополнительных затрат музеев на реализацию эпидемиологических мероприятий.
2. Активизация форматов работы, не применявшихся ранее в конкретном музее, требует разработки соответствующей маркетинговой программы по продвижению новых форматов, расширения работы с традиционными СМИ и новыми медиа.
3. 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.
4. 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.).
5. Тематические экскурсии, встречи с деятелями искусства и науки, концерты и фильмы могут предлагаться посетителям на абонементной основе. Это позволит музеям в условиях посткарантинных ограничений и уменьшения потока посетителей получить остро необходимые средства и провести мероприятия с соблюдением правил социального дистанцирования. По мере снятия посткарантинных ограничений численность экскурсионных групп и число зрителей на мероприятиях, проводимых в рамках абонемента, может быть увеличено, что позволит привлечь на них дополнительных посетителей и повысить доходы.
6. 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.

7. В связи с уменьшением в некоторых музеях числа льготных категорий посетителей одним из вариантов фандрайзинга могут стать так называемые “подвешенные билеты”. Данный формат благотворительной помощи практикуется в заведениях общественного питания. В музеях он может выражаться в том, что посетитель, желающий поддержать льготные категории, оплачивает билет на мероприятие, но не забирает его, а оставляет в особом билетном фонде, из которого кассир может выдать данный билет по предъявлению льготных удостоверений.
8. 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).
9. 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).
10. Для повышения эффективности образовательных маршрутов и лекций, а также тематических экскурсий необходимо использовать личные электронные гаджеты посетителей, на которые будут загружены электронные карты маршрута, задания в рамках лекции, материалы с дополненной реальностью по тематическим маршрутам. Это может быть осуществлено в короткие сроки при минимальных затратах путем размещения материалов также в закрытом репозитории, доступ к которому будет обеспечен только внутри музейных залов по паролю, допустим, который будет меняться каждый день. Целесообразно применить эти инновации с помощью проекта Artefact, который доступен для российских музеев бесплатно.
11. 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.

12. По мере снятия жестких ограничений на посещение различных помещений музея может быть рекомендовано создание индивидуальных маршрутов по музейному “закулисью”. К их числу могут быть отнесены следующие маршруты:

- посещение фондов, где хранятся различные предметы, не выставленные в экспозиции (за исключением тех, которые требуют особого температурного режима или являются хрупкими);
- посещение реставрационных мастерских с возможностью сделать что-нибудь своими руками (смешать краски, что-нибудь слепить и т.п.);
- посещение отделов, где осуществляется запись видеоматериалов для виртуальных экскурсий или образовательных ресурсов, а также происходит создание музейных компьютерных игр;
- знакомство с архивом и библиотекой как со вспомогательными научными подразделениями музея, демонстрация их возможностей.

13. 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 рекомендациями поможет музеям более успешно преодолеть трудности посткарантинного периода и закрепить в последующей деятельности наиболее интересные форматы работы с посетителями.

В следующем разделе представлен ход работы над исследованием с описанием возможных форматов работы с аудиторией, мнением музеев по каждому формату и аналитика с комментариями со стороны авторов исследования.

4. Возможные форматы работы с посетителями: описание, мнение музеев, комментарии

Основной целью исследования являлось определение готовности 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 источников внебюджетных поступлений, которые хотя бы частично компенсировали бы потери от уменьшения поступлений денежных средств от продажи билетов.

10 июня 2020 г. Роспотребнадзор выпустил рекомендации по организации работы музеев в условиях пандемии коронавируса [1]. 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.

Рассматривая отдельные форматы работы с посетителями, авторы исследования, в первую очередь, обратили внимание на то, какие из них музеи считают для себя наиболее приемлемыми в сложившейся ситуации. Респонденты – сотрудники музеев – оценивали приемлемость для данного музея каждого из 12 предложенных форматов работы с посетителями, а также формулировали собственные предложения по другим форматам работы. Важное значение имел также вопрос о возможной, по мнению музейных работников, численности посетителей для работы в каждом отдельном формате с учетом соблюдения требований социального дистанцирования. В итоге, сотрудники музеев определили те форматы работы с посетителями, которые они планируют реализовывать по мере снятия карантинных ограничений и приемлемую для них численность посетителей в рамках каждого из форматов работы.

Первым из рассмотренных форматов работы были традиционные **экскурсионные программы** (см. рис. 5). Большинство музеев (67,8%) оценило их как приемлемые. В основном это крупные музеи площадью больше 500 м². Однако, именно формат экскурсионных программ сотрудники 16 музеев (прежде всего, крупных по площади региональных музеев с постоянным составом сотрудников до 100 человек) посчитали для себя неприемлемыми в сегодняшней ситуации. Можно предположить, что отказ музеев от организации работы с посетителями в формате экскурсионных программ вызван опасениями за соблюдением в залах музея социальной дистанции и потенциально опасные активные контакты сотрудников музеев с большими потоками посетителей. Заметим, что практически все принявшие участие в опросе петербургские музеи посчитали для себя приемлемым формат экскурсионных программ.



Рис. 5. Экскурсионные программы

В ходе исследования также определялось, какое количество посетителей в составе экскурсионной группы музеи считают допустимым (см. рис. 6). Наиболее распространенным ответом была численность группы от 5 до 20 человек. При этом музеи с площадью экспозиции до 150 м² указали на возможную численность группы в 10 чел. (61% всех музеев с такой площадью экспозиции), музеи с площадью экспозиции от 150 м² до 500 м² – 15 чел. (58% всех музеев с такой площадью экспозиции), а музеи с площадью экспозиции более 500 м² – 20 чел. (66% всех музеев с такой площадью экспозиции).

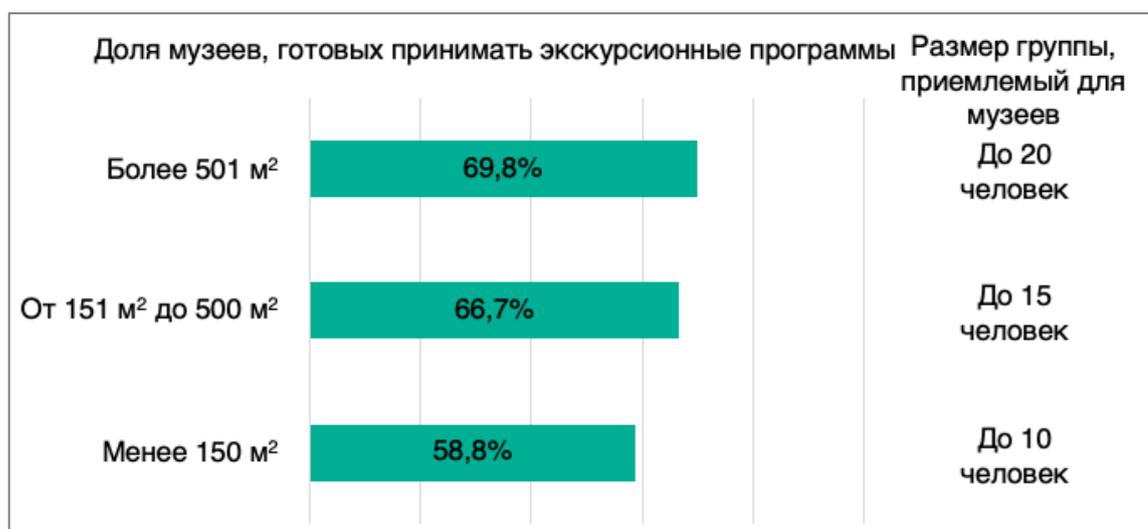


Рис. 6. Количество посетителей в составе экскурсионной группы в зависимости от площади экспозиционных залов музеев

Важным представляется также, что на вопрос о тех форматах работы, которые музеи планируют реализовывать в ближайший период времени, экскурсионные программы указало более двух третей опрошенных музеев.

Причиной этому может служить как приверженность традиционным и отработанным форматам работы, наиболее распространенным из которых является групповая экскурсия, так и желание избежать жестких ограничений в работе с посетителями (на момент проведения опроса Роспотребнадзором не были сформулированы стандарты работы музеев с посетителями, и они руководствовались общими эпидемиологическими требованиями и рекомендациями местных органов Роспотребнадзора). После появления указанных рекомендаций Роспотребнадзора сотрудники музеев должны будут придерживаться требований, установленных для первого этапа снятия ограничений, но которые будут уточняться в соответствии с предписаниями главных государственных санитарных врачей субъектов Федерации. Так, в уже открывшемся Национальном музее Республики Татарстан предусмотрены экскурсии для группы из 5 чел. по предварительной записи.

Вторым по приемлемости форматом работы с посетителями музеи посчитали **образовательные маршруты и лекции** (см. рис. 7). В целом, на приемлемость данного формата указало 57,5% опрошенных музеев. Однако если среди музеев большой площади такой формат считают приемлемым 62,8% музеев, то среди малых и средних – 50,0% и 46,0% соответственно. Безусловно, сотрудники музеев опасаются, что при работе со школьными группами будет трудно соблюсти требования социального дистанцирования. Поэтому наибольший скепсис по отношению к этому формату проявили музеи, в которых трудится менее 30 чел.: 31,4% посчитали его неприемлемым для своих музеев. С точки зрения ведомственной принадлежности наиболее высокая готовность реализовывать образовательные маршруты и лекции наблюдалась у музеев федерального подчинения.



Рис. 7. Образовательные маршруты и лекции

Что касается численности групп для образовательных экскурсий (см. рис. 8), то музеи посчитали, что они должны быть меньше, чем в экскурсионных программах (в среднем приемлемый размер группы на образовательной экскурсии – от 2 до 10 чел.). Крупные музеи готовы работать с группами от 5 до 20 чел. (56% всех музеев с площадью более 500 м² экспозиции), что также меньше приемлемой для них численности при работе с обычными экскурсионными группами. Данный вопрос является достаточно острым, поскольку во многих региональных музеях именно школьные группы обеспечивают основной поток посетителей.

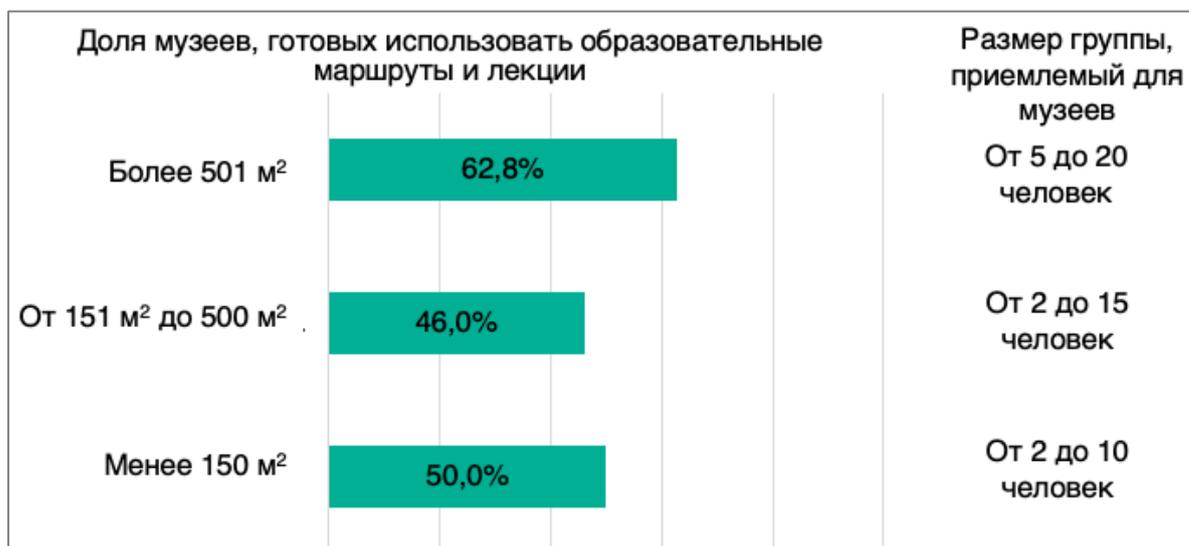


Рис. 8. Численность групп для образовательных маршрутов и лекций в зависимости от площади экспозиционных залов

Своеобразной альтернативой традиционным экскурсионным программам выступают **тематические экскурсии**, которые считает подходящим форматом почти половина опрошенных музеев (рис. 9). Данный формат предпочитают в основном крупные музеи, обладающие большими экспозиционными площадями и штатом сотрудников в основном от 100 до 250 чел. Если у музеев площадью менее 150 м² такой формат одобряют 26,5%, то в музеях площадью свыше 500 м² формат тематических экскурсий готовы принять 53,5% (рис. 10).



Рис. 9. Тематические экскурсии



Рис. 10. Готовность музеев использовать тематические экскурсии в зависимости от площади экспозиционных залов

Интересным представляется тот факт, что этот формат выглядит менее привлекательным для государственных музеев федерального и регионального подчинения (42,6% и 41,0% соответственно), нежели для музеев другой ведомственной подчиненности (56,8%) (см. рис. 11). Заметим также, что наиболее приемлемым посчитали этот формат сотрудники московских музеев.



Рис. 11. Готовность музеев использовать тематические экскурсии в зависимости от ведомственной принадлежности

Следует подчеркнуть, что тематические экскурсии готово включать в форматы своей работы значительное количество музеев (44,9%). Однако музеи по-разному видят возможную численность данных групп: у крупных музеев она составляет от 20 до 50 чел., в то время, как у малых от 5 до 10 чел. (табл. 2). Московские музеи высказали большую поддержку такому формату, чем музеи других регионов с площадью более 500 м² и количеством работников свыше 250 чел. Отметим, что количество сотрудников музеев также влияет на применение данного формата работы с посетителями, т.к. при наличии значительного количества сотрудников, задействованных в музейно-педагогической работе, возможно применение различных форматов (см. рис. 12).

Таблица 2. Размер группы для формата “Тематические экскурсии” в зависимости от типов музеев

Тип музеев	Размер группы, приемлемый для музеев
Крупные федеральные музеи	От 10 до 50 человек
Средние федеральные музеи	От 10 до 20 человек
Малые федеральные музеи	От 5 до 10 человек



Рис. 12. Готовность музеев использовать тематические экскурсии в зависимости от количества сотрудников

Еще одним предлагавшимся форматом экскурсионного обслуживания были так называемые **маршруты, «скрытые от посетителей»**. Данный формат работы предполагает проведение индивидуальной экскурсии с посещением закрытых для массового посетителя музейных помещений. Музеи отнеслись к данному формату достаточно «прохладно» (в целом, его посчитали приемлемым меньше четверти всех музеев (см. рис. 13)).



Рис. 13. Возможность применения музеями формата “Маршруты, «скрытые от посетителей»”

При этом, если приемлемость «скрытых от посетителей» маршрутов для крупных музеев федерального подчинения (готовы организовать данные маршруты около 30% таких музеев) понятна, то заинтересованность в этом формате 23,5% музеев с малой площадью вызывает удивление. Безусловно, именно величина музейных площадей влияет и на приемлемую для музеев наполняемость групп на данных маршрутах: в малых музеях готовы работать с группами от 5 до 10 чел., в то время как в крупных до 15 чел. Заметим также, что музеи с постоянным составом более 250 сотрудников (см. рис. 14) и петербургские музеи высказали бОльшую поддержку такому формату, чем музеи других регионов.



Рис. 14. Готовность музеев использовать маршруты, «скрытые от посетителей», в зависимости от количества сотрудников

Отметим, что на первом этапе снятия карантинных мер данный формат будет весьма непросто осуществить вследствие непригодности для этого музейного «закулисья». Но с постепенным снятием ограничительных мер уникальность данного формата можно использовать как инструмент повышения доходности музея благодаря его эксклюзивности и уникальности. При этом количество участников данного формата будет всегда в пределах 5 человек. Но здесь будет главным согласование интересов экскурсионного обслуживания с нормальными условиями труда работников вне экскурсионных залов и создание у них стимулов к работе с малыми экскурсионными группами (см. п.12 Рекомендаций).

Отдельную группу предлагавшихся к рассмотрению форматов работы с посетителями представляли форматы, предусматривающие событийную деятельность. В соответствии с указанными выше рекомендациями Роспотребнадзора в музейных помещениях запрещено проведение каких-либо массовых мероприятий. При этом в рекомендациях не указано, какие из мероприятий нужно считать массовыми. Обратим внимание на то, что в выпущенных в конце мая 2020 г. рекомендациях Роспотребнадзора об открытии

кинотеатров отсутствуют ограничения на количество зрителей в зрительном зале [2].

Наиболее популярным среди предлагавшихся событийных форматов является **проведение воркшопов и мастер-классов** (см. рис. 15). В целом такой формат считают приемлемым в своей работе с посетителями немногим более половины (52,9%) музеев. Однако следует отметить, что среди музеев с малой площадью и малой численностью работников около трети готовы проводить такие мероприятия и примерно столько же считают этот формат работы неприемлемым для себя. На готовность музеев проводить воркшопы и мастер-классы влияет также вместимость музейных лекционных залов. Но если сдержанное отношение музеев с небольшими (до 30 посадочных мест) лекционными залами вполне объяснимо (только 40% из них готовы проводить такие мероприятия), то более лояльное отношение музеев с лекционными залами средней вместимости (от 30 до 100 посадочных мест) по сравнению с большими залами (свыше 100 посадочных мест) выглядит трудно объяснимым.



Рис. 15. Воркшопы и мастер-классы

Отметим, что в зависимости от вместимости лекционного зала музеи готовы привлекать к участию в воркшопах и мастер-классах от 5 до 30 чел. в малых лекционных залах до 100 чел. в больших лекционных залах (см. рис. 16). Последняя цифра выглядит в свете карантинных ограничений маловероятной, но следует заметить, что именно в больших залах легче обеспечить социальное дистанцирование, требуемое надзорными органами. Говоря о типах музеев, готовых применить данный формат работы, отметим, что региональные музеи проявили здесь наибольшую готовность (57,6% по сравнению с 50% федеральных музеев и 32,4% остальных типов – рис. 17). Стоит также 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) (см. рис. 18).

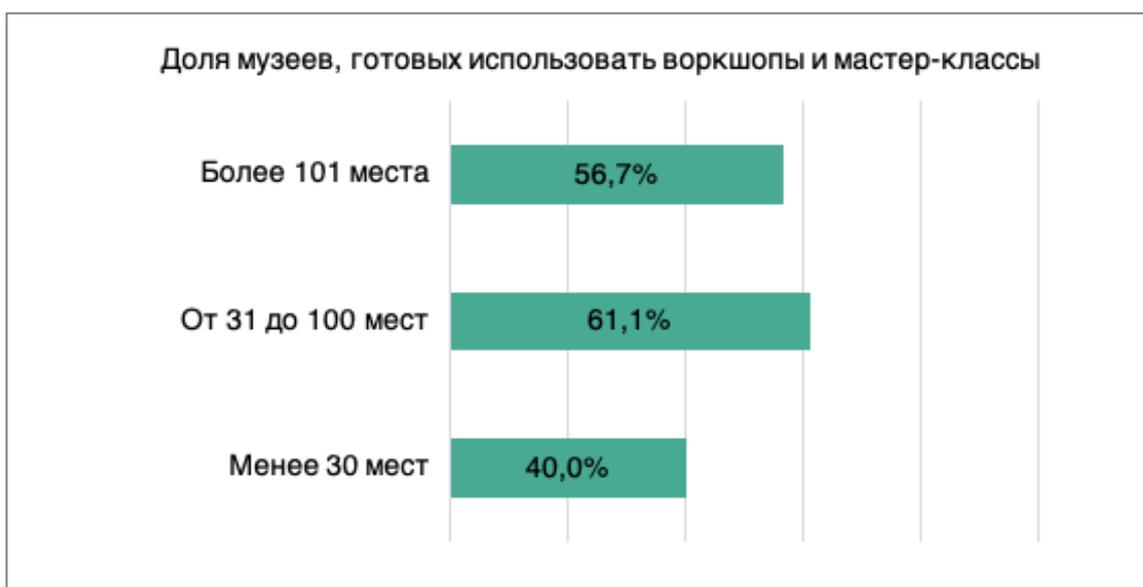


Рис. 16. Готовность музеев использовать воркшопы и мастер-классы в зависимости от количества мест в лекционном зале



Рис. 17. Готовность музеев использовать воркшопы и мастер-классы в зависимости от типа музея



Рис. 18. Готовность музеев использовать воркшопы и мастер-классы в зависимости от местонахождения музея

Еще одним инновационным для музеев событийным форматом являются **игры и квесты**, проводимые в музейных залах (рис. 19). Наибольшую готовность проводить мероприятия в таком формате высказали музеи с большими экспозиционными площадями (свыше 500 м²) и количеством сотрудников свыше 250 чел. Около 55% музеев с такими характеристиками посчитали для себя целесообразным работу посетителей в данных форматах.



Рис. 19. Игры и квесты

Однако музеи с меньшей площадью и, особенно, с меньшей численностью сотрудников считают нецелесообразным проведение квестов и игр (см. рис. 20). Так, среди музеев с численностью менее 30 сотрудников, 57% принявших участие в опросе отметили неприемлемость данных форматов для их музеев и только 33% посчитали их приемлемыми. В то же время наблюдается достаточно большой разброс мнений о возможной наполняемости групп посетителей, принимающих участие в играх и квестах. Так, музеи с большим количеством сотрудников готовы работать с группами от 8 до 20 чел., в то время как малые (менее 30 сотрудников) и средние (от 30 до 250 сотрудников) предпочитают группы от 5 до 15 соответственно (см. рис. 21). Также стоит отметить, что московские федеральные музеи высказали большую поддержку такому формату, чем музеи других регионов.



Рис. 20. Готовность музеев проводить игры и квесты в зависимости от площади экспозиционных залов



Рис. 21. Готовность музеев проводить игры и квесты в зависимости от количества сотрудников

Важным инструментом, позволяющим избежать пересечения потоков посетителей, представляется **демонстрация фильмов** по теме экскурсии до или после ее проведения (см. рис. 22).



Рис. 22. Демонстрация фильмов в музеях

В целом, примерно половина (48,4%) музеев считает такой формат целесообразным и только треть (35,7%) – нецелесообразным. Такой разброс мнений обусловлен в значительной мере вместимостью лекционного зала, где могли бы демонстрироваться фильмы. Так, музеи со средними и большими по вместимости залами значительно чаще готовы внедрять такой формат работы, нежели музеи с залами менее, чем на 30 посадочных мест (соответственно примерно 55% и 38%) (см. рис. 23).

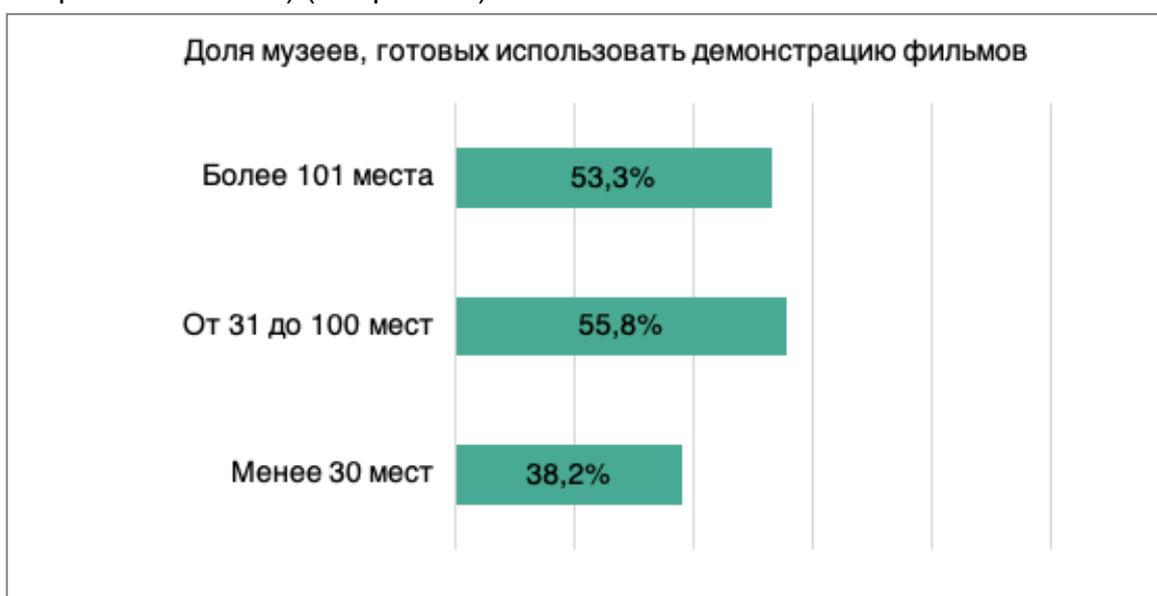


Рис. 23. Готовность музеев, готовых демонстрировать фильмы, в зависимости от вместимости лекционного зала

Нужно также отметить, что музеи со средней площадью экспозиционных залов настроены весьма критически к такому формату работы: считают его для себя нецелесообразным 47,6% таких музеев, а целесообразным – только 39,7%. Значительная разница в отношении демонстрации фильмов наблюдается между московскими и петербургскими музеями: данный формат считают для себя подходящим 58,3% московских музеев и 37,9% петербургских (см. рис. 24).

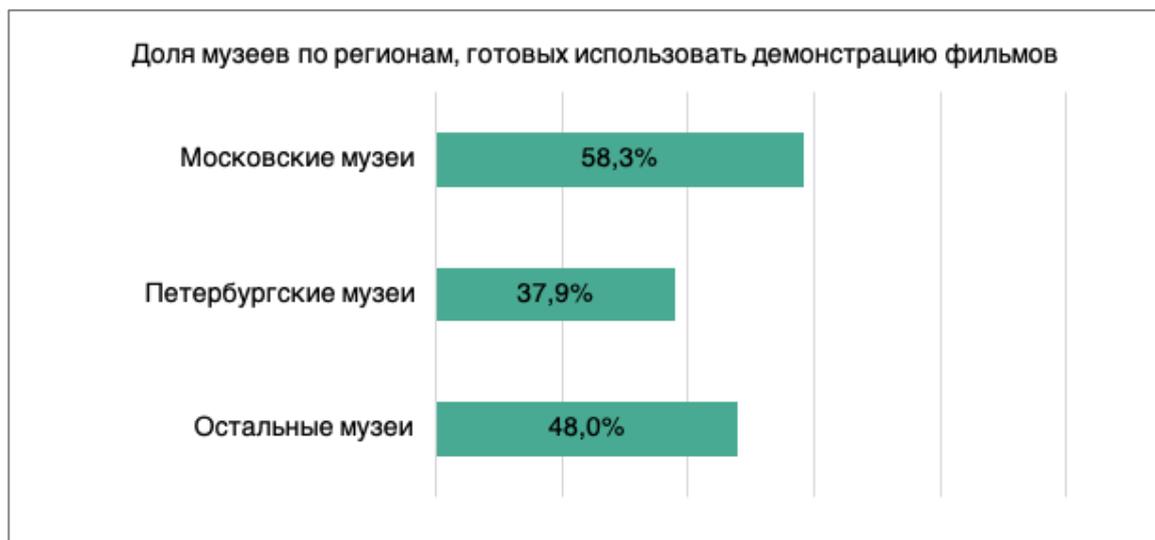


Рис. 24. Готовность музеев использовать демонстрацию фильмов в зависимости от местонахождения музея

Однако стоит отметить, что музеи с количеством от 30 до 250 постоянных сотрудников более положительно рассматривают данный формат работы. Интересно распределение возможной численности зрителей фильмов в музеях с различной вместимостью лекционных залов. В залах до 30 посадочных мест музеи готовы принять от 5 до 10 посетителей, в то время как музеи с более, чем ста посадочными местами – от 15 до 200 посетителей. Такие большие цифры (200 человек), по-видимому, обусловлены наличием дополнительных специально оборудованных мест для просмотра фильмов. Дополнительно отметим, что данный формат подходит под требования Роспотребнадзора по работе кинотеатров в условиях пандемии коронавируса, а, следовательно, музейные залы, в которых ведется демонстрация фильмов (если это отдельный зал), могут принимать значительное количество людей при условии соблюдения ими социальной дистанции в 1,5 метра или шахматной рассадке.

Значительная часть музеев считает для себя подходящим **проведение встреч с деятелями искусства и науки**, которые могут быть организованы в специальных помещениях, прежде всего, в лекционных залах (см. рис. 25).



Рис. 25. Проведение встреч с деятелями искусства и науки

При этом вместимость зала играет определенную роль: 43,4% музеев с небольшими (вместимостью менее 30 чел.) залами готовы проводить такие встречи, в то время как среди музеев с залами с большей вместимостью считают подходящими такой формат работы примерно 58% музеев (рис. 26).



Рис. 26. Готовность музеев проводить встречи с деятелями искусства и науки в зависимости от вместимости лекционного зала

Другим дифференцирующим фактором в данном формате работы является площадь экспозиционных залов музея. Так, музеи с экспозиционной площадью более 500 м² более активно готовы приглашать к себе деятелей искусства и науки. Важное различие наблюдается между, с одной стороны, московскими и

петербургскими музеями, среди которых считают приемлемым такой формат работы с посетителями 62,5% и 58,6% соответственно, и региональными музеями, с другой стороны, среди которых формат встреч с деятелями искусства и науки считают подходящим 48,6% опрошенных музеев. Можно предположить, что данное различие обусловлено сильной конкуренцией в Москве и Петербурге со стороны креативных пространств, активно продвигающих дискуссионно-просветительские форматы работы с аудиторией, и ответной реакцией музеев, стремящихся взять на себя функции «третьего места». Также стоит отметить, что государственные региональные и федеральные музеи проявили меньшую заинтересованность по сравнению с остальными типами музеев в данном формате работы. На подобных мероприятиях музеи с лекционными залами с менее, чем 30 посадочными местами, считают возможным принять от 5 до 20 слушателей, а с более, чем 100 посадочными местами – от 20 до 100 слушателей.

В то же время, анализ приемлемости для музеев такого формата работы как **мини-концерты и театрализованные представления** (см. рис. 27) не выявил практически никаких межрегиональных различий: примерно 45% музеев во всех регионах считают подходящим для себя такой формат работы.



Рис. 27. Мини-концерты и театрализованные представления

В данном случае основными факторами различия являются, во-первых, общая площадь музея. В малых музеях (площадью менее 150 м²) мини-концерты и театрализованные представления готовы проводить 29,8% опрошенных музеев, а среди крупных (площадью свыше 500 м²) – 51,9% (табл. 3). Опасения малых музеев можно объяснить тем обстоятельством, что театрализация часто вплетается в ткань экскурсии, и это увеличивает опасность нарушения социальной дистанции в тесных помещениях.

Таблица 3. Готовность музеев проводить мини-концерты в зависимости от площади

Площадь музеев	Размер группы, приемлемый для музеев
Более 501 м ²	От 10 до 60 человек
От 151 м ² до 500 м ²	От 10 до 30 человек
Менее 150 м ²	От 5 до 20 человек

Вторым дифференцирующим фактором в данном формате работы является вместимость лекционного зала, где обычно проходят театрализованные представления. Музеи, в которых лекционные залы имеют менее 30 посадочных мест, намного реже готовы к проведению таких мероприятий, нежели музеи с залами более, чем на 100 посадочных мест: 38,2% и 63,3% соответственно (см. рис. 28). Также важно отметить, что музеи с постоянным штатом сотрудников более 250 человек готовы более активно использовать данный формат.



Рис. 28. Готовность музеев использовать мини-концерты в зависимости от вместимости лекционного зала

Отметим, что наиболее приемлемой численностью зрителей на данных мероприятиях является от 10 до 30 для малых музеев и от 10 до 60 для крупных музеев.

В ходе данного исследования были рассмотрены форматы работы музеев, предполагающие определенные **организационные и рестриктивные меры**. Следует подчеркнуть, что такие форматы не получили поддержки у большинства опрошенных музеев, хотя в позициях отдельных групп музеев наблюдаются значительные различия. Так, наибольшими оппонентами продления часов работы музеев (см. рис. 29) выступили государственные музеи регионального подчинения

с численностью сотрудников до 30 чел. Среди них доля тех, кто считает неприемлемым такой формат работы, составила 66,7 %.



Рис. 29. Продление часов работы музеев

В то же время крупные музеи (с численностью сотрудников более 250 чел. и площадью свыше 500 м²) достаточно позитивно относятся к такому формату работы. Так, около 40% крупных музеев считают данный формат приемлемым (см. рис. 30). Это объясняется тем, что в крупных музеях легче организовать посещение за пределами часов работы, в том числе, экскурсии по отдельным залам, проведение мероприятий в подходящих помещениях, индивидуальное посещение выставок и т.п. форматы.



Рис. 30. Неготовность музеев использовать продление часов работы в зависимости от количества сотрудников

Большие расхождения были выявлены в позициях музеев по отношению и к такому формату работы, как **ограничение количества билетов, продаваемых на определенный день или час** (см. рис. 31).



Рис. 31. Ограничение количества билетов, продаваемых на определенный день или час

Крупные музеи федерального подчинения, прежде всего, московские и петербургские, в подавляющем большинстве считают подходящим для себя такой формат. Так, 54,3% музеев такого типа готовы применять данные меры. В то же время, малые музеи, региональные музеи и, особенно, негосударственные музеи считают неподходящим для себя введение данных ограничений на посещение музея (см. рис. 32).



Рис. 32. Готовность музеев использовать ограничение количества билетов в зависимости от типа музея

Наибольший интерес в использовании данного формата работы высказали московские музеи – 50%, тогда как музеи остальных регионов отнесли к нему довольно скептически (см. рис. 33).



Рис. 33. Готовность музеев использовать ограничение количества билетов в зависимости от местонахождения музея

Также стоит отметить, что музеи с постоянным штатом более 250 человек более позитивно воспринимают данные меры, нежели музеи с меньшим штатом сотрудников (см. рис. 34). Вместе с тем, можно предположить, что ожидаемый в ближайшие месяцы быстрый рост внутреннего туризма (при отсутствии въездного туризма) повысит посещаемость именно малых и региональных музеев, поставив перед ними задачи регулирования потока посетителей.



Рис. 34. Готовность музеев использовать ограничение количества билетов в зависимости от количества сотрудников

В ходе опроса было установлено, какая часть из опрошенных музеев хотела бы осуществлять работу с посетителями в основных предложенных форматах. Рисунок 35 демонстрирует, что экскурсионные маршруты остаются самым распространенным форматом работы. Несмотря на установленные ограничения музеи планируют широко использовать в своей работе образовательные и тематические маршруты. 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 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.



Рис. 35. Форматы работы с посетителями в период выхода из карантинных мероприятий

5. 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.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).

2. Методические рекомендации по проведению профилактических мероприятий по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в кинотеатрах. [Электронный ресурс]. – URL:

<https://www.rospotrebnadzor.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%B6%C3%B6n_140520.pdf/b90ac145-b4db-23db-c966-874570ee1b03/Ohje+yleis%C3%B6tilaisuuksiin+yleisiin+kokoontumisiin+ja+julkisten+tilojen+k%C3%A4ytt%C3%B6%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 (COVID-19) (Великобритания). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.uk/coronavirus> (дата обращения: 04.06.2020).

9. Οδηγίες για Εργασιακούς Χώρους (Греция). [Электронный 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).