

КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД  
К СИСТЕМАТИЗАЦИИ МЕТОДОВ  
РЕГУЛИРОВАНИЯ ИЗБЫТОЧНЫХ ПОТОКОВ  
ПОСЕТИТЕЛЕЙ МУЗЕЕВ\*

Проблема регулирования избыточных потоков туристов в ведущих музеях России и мира становится все более актуальной. Этому в первую очередь способствует рост культурно-познавательного туризма, предусматривающего посещение наиболее известных музеев в туристических дестинациях. Количество международных туристов выросло в 2018 году на 6 % и достигло 1,4 миллиарда человек<sup>1</sup>. Причем постоянный рост числа туристов наблюдается уже восьмой год подряд. Также, хоть и медленнее, возрастает интерес к музеям. Так, посещаемость 20 самых популярных в мире музеев возросла со 107 миллионов человек в 2015 году до 108,1 миллиона в 2018 году<sup>2</sup>.

Вторым фактором роста посещаемости можно считать активное продвижение музеев в интернете в целом и в социальных группах в частности. Сетевая активность музеев обеспечивает как первичное знакомство с его коллекцией и желание увидеть экспонаты в реальной действительности, так и формирование лояльности у посетителей, привлекающей их на временные выставки, музейные фестивали и различные просветительские мероприятия. Согласно данным ресурса Museum Analytics, из 3339 музеев, представленных на нем, в Facebook имеют аккаунты 2513 (75,3 %) музеев, в Twitter – 2045 (61,2 %) <sup>3</sup>.

Третий фактор, существенно влияющий на рост посещаемости в ведущих музеях, связан с совершенствованием маркетинговой работы музеев, которые освоили методы привлечения значительного числа посетителей на наиболее популярные, так называемые блокбастерные, выставки, количество посетителей которых исчисляется сотнями тысяч человек. В качестве примера можно привести выставки в Государственной Третьяковской галерее, посещаемость которых достигает 500–600 тысяч человек<sup>4</sup>.

---

\* Лаборатория экономики культуры, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2019 году.

Описанные выше факторы обуславливают необходимость поиска музеями методов, которые позволяют предотвратить и уменьшить негативные последствия избыточности потоков посетителей. В нашей стране и за рубежом уже накоплен определенный опыт их преодоления, который стал объектом исследований специалистов различных областей знаний.

Одной из основных проблем современных музеев является «скученность и толпы, которыми не всегда легко управлять», согласно исследованию Дж. Фалька и Л. Диркинга<sup>5</sup>. Музеи и их экспонаты являются одними из самых популярных аттракций для туристов, вызывая тем самым перегруженность<sup>6</sup>. Большое число посетителей музеев повышает экономическую устойчивость музея, однако избыточное количество визитеров снижает общий уровень удовлетворенности от посещения и наносит ущерб качеству условий посещения<sup>7</sup>. Вопросы избыточного туризма в Санкт-Петербурге, в том числе в петербургских музеях, рассмотрены в научных трудах В. Гордина, И. Боровской, Е. Федоровой<sup>8</sup> и П. В. Жукова<sup>9</sup>.

Большинство исследователей, описывая методы предотвращения и преодоления избыточности музейных потоков, используют кейсовый подход, подробно рассматривая практику отдельных музеев. Такой подход представляет интерес для обмена накопленным опытом, но не дает возможность выявить общие тенденции в работе с избыточными потоками. В этой связи актуальным становится системный анализ российского и зарубежного опыта преодоления избыточности потоков посетителей.

В данном исследовании мы исходим из того, что музеи нуждаются в поиске таких методов работы с посетителями, которые позволят им сохранить высокий спрос на посещение музея, но снизить нагрузку на наиболее посещаемые залы и инфраструктурные службы музея, обеспечив при этом высокое качество предоставляемых услуг.

В основу выборки изученных музеев были положены следующие принципы: рассматривались наиболее посещаемые музеи в соответствии с международными рейтингами; музеи, расположенные в крупнейших туристических дестинациях, с развитым культурно-познавательным туризмом, и в городах, остро ощущающих проблемы с избыточным потоком туристов. В туристических дестинациях были выбраны наиболее высокорейтинговые музеи. Таким образом, сформировалась представительная выборка, включающая 125 музеев из 25 городов.

Далее с помощью анализа официальных сайтов выбранных музеев были определены 14 основных форматов, применяемых музеями во взаимодействии с посетителями, которые можно рассматривать как способы предотвращения или преодоления избыточности потоков посетителей. В свою очередь, эти 14 форматов работы были разделены на три категории в зависимости от их распространённости в изучаемых музеях:

- общераспространённые форматы, которые используются более чем в половине музеев (шесть форматов);
- частично распространённые форматы, которые присутствуют в 11–50 % музеев (четыре формата);
- уникальные форматы, характерные лишь для 10 % музеев (четыре формата).

Выявив три группы форматов работы с избыточными потоками посетителей, авторы исследования поставили задачу определить, какие из методов наиболее часто используются в изучаемых музеях. Для этого все изучаемые музеи были распределены на несколько кластеров.

**1-й кластер** (в него входят, в частности, такие музеи, как Музей Виктории и Альберта, Лондонская национальная галерея, Национальный музей искусства Каталонии, Государственный Русский музей, Петропавловская крепость, Музей Анны Франк, Музей Пикассо, Музей Родена, Национальный музей современного искусства в Париже, Музей Ватикана, Старая Пинакотека).

В данный кластер вошли музеи, которые чрезвычайно активно используют общераспространённые методы и менее активно – частично распространённые и уникальные. Таких музеев оказалось 53,6 % от общей выборки, то есть больше половины. Данные показатели свидетельствуют о том, что подавляющее большинство музеев, сталкивающихся с проблемами избыточных потоков посетителей, используют проверенные форматы, которые зарекомендовали себя как эффективные, и не стремятся экспериментировать с новыми методами. Наиболее популярными методами в данном кластере являются экскурсионные программы, онлайн-коллекции, воркшопы и мастер-классы.

**2-й кластер** (в него входят, в частности, такие музеи, как Британский музей, Государственный Эрмитаж, музей Метрополитен, Третьяковская галерея, Большой Петергофский дворец, музей Прадо).

Данный кластер включает в себя музеи, которые активно используют общераспространенные и частично распространенные методы и менее активно – уникальные методы. Такие музеи составляют 29,6 % от общей выборки. Данные музеи используют собственные наработки, отличающие их от других музеев, но в своей массе это «мягкие» инновации, которые встречаются в практике работы и у других музеев. Эти музеи не столь активно экспериментируют с уникальными методами, требующими часто существенных ресурсов при неоднозначных последствиях. Наиболее популярными методами данного кластера являются, во-первых, те методы, которые используются музеями из первого кластера, а во-вторых, такие методы, как фильмы про музейную экспозицию и ее отдельные разделы, посещения музея вне часов работы, мини-концерты и спектакли, маршруты по выделенным отделам (живопись, скульптура и т. д.).

**3-й кластер** (в него входят, в частности, такие музеи, как Пантеон, Музей истории Барселоны, Галерея Боргезе, Национальный музей в Праге).

В данный кластер вошли музеи, которые практически не используют никакие из выявленных авторами методов предотвращения и преодоления избыточных потоков посетителей. Доля таких музеев относительно невелика – 10,4 % от общей выборки. Можно предположить, что данные музеи находятся в поиске новых, более привлекательных для них методов или не считают необходимым регулировать избыточные потоки посетителей.

**4-й кластер** (в него входят, в частности, такие музеи, как Лувр, Музеи Московского Кремля, Екатерининский дворец, Музей Ласаро Гальдиано (Мадрид), Музей искусства и науки в Сингапуре).

Этот кластер является наименьшим по размерам; в него вошли музеи, чрезвычайно активно использующие все методы, – общераспространенные, частично распространенные и уникальные. Таких музеев всего 4 % от общей выборки. Следует подчеркнуть, что данные музеи имеют большой опыт в регулировании избыточных потоков посетителей. Важным обстоятельством является также то, что музеи обладают достаточными материальными и нематериальными ресурсами, которые помогают им экспериментировать и находить новые пути решения проблемы. Музеи этого кластера очень активно пользуются всеми методами регулирования



В каждом из «облаков слов» присутствуют слова, являющиеся общераспространенными и используемые в письменной речи, они не несут сами по себе позитивную или негативную коннотацию. Однако отдельный ряд слов, особенно в связи с общей характеристикой отзыва (позитивная или негативная), может быть полезен при формировании рекомендаций.

В **1-м кластере** позитивные отзывы в большей степени касаются содержательного наполнения (art, exhibit, collection, tour) и соответствуют ожидаемо позитивным оценочным суждениям (great, well, worth, beautiful); отдельно выделяются бесплатные возможности и сервисы (free).

Негативные отзывы 1-го кластера, содержащиеся в соответствующем «облаке слов», в большей степени обращены к организационным моментам (ticket, time, queue, entrance, line, people) и сервисной составляющей (staff) продукта.

Во **2-м кластере** в позитивных отзывах нет возможности выделить отдельные точки внимания посетителей, большинство слов несут общую информацию.

Негативные отзывы 2-го кластера относятся в большей степени к выставкам (exhibition), зданию (building), людям (people). Отдельно выделены вопросы, связанные с охраной и безопасностью (checking, security, guard).

В **3-м кластере** в позитивном ключе самыми частыми упоминаниями были слова ticket, building, beautiful, amazing, impressive. В то же время следует подчеркнуть, что упоминаний, касающихся содержательной части, сравнительно мало, кроме ожидаемого частого упоминания museum, что свойственно для всех кластеров.

Среди негативных отзывов особенно выделяются place и tour, а также отдельно упоминаются конкретные аттракции и дестинации, испытывающие проблемы с избыточными потоками, – Panthenon, Rome, Catalunya.

В **4-м кластере** посетители упоминают в положительном ключе center, exhibit, experience, tour.

В отрицательных отзывах 4-го кластера упоминаются типичные ticket, visit, time, place и в дополнение к этому также часто встречается outside, что может быть связано с конструктивными особенностями зданий и необходимостью ожидания входа в музей под открытым небом.

Далее авторами было изучено отношение посетителей к одному из форматов регулирования потоков, широко обсуждаемому в профессиональной музейной среде: введению фиксированного времени посещения в Лувре. Для этого авторами в ноябре 2019 года были проанализированы отзывы посетителей на различных платформах.

На платформе TripAdvisor было найдено и проанализировано 8805 отзывов **на французском языке**, касающихся посещения Лувра. На тему фиксированного входа в музей туристами было дано 523 отзыва.

Среди всех отзывов было выявлено, что туристы отзывались о внедрении фиксированного входа следующим образом:

- Туристы довольны посещением, прошли очередь быстро, без проблем (56 % отзывов).
- Туристы дают совет купить данный билет с фиксированным входом. У туристов есть понимание необходимости покупать данный билет заранее (20 % отзывов).
- У туристов есть недовольство данной системой. Они провели много времени в очереди и не смогли войти вовремя (16 % отзывов).
- Туристы отмечают, что благодаря таким билетам открыли для себя европейскую культуру (5 % отзывов).
- Туристы довольны посещением, прошли очередь быстро и выиграли много времени (3 % отзывов).

Также на платформе TripAdvisor было найдено и проанализировано 227 **англоязычных отзывов**, касающихся фиксированного времени входа. Среди англоговорящих туристов были распространены следующие мнения на фиксированную временную систему входа:

- Большинство людей, оставивших отзывы на платформе, оценили преимущество данного вида билетов (19 % отзывов) и рекомендовали их (30 % отзывов); 3 % туристов считают, что данная функция стоит потраченных денег.
- Часть посетителей отмечают, что даже по билетам с установленным временем возникают очереди, на которые затрачивается от 45 минут до 1,5 часа (7 % отзывов). Распространенными причинами задержки (по отзывам) являются позднее открытие музея для входа, неорганизованность входа в пик туристического сезона.



- Туристы были разочарованы тем, что данная система не действует на зал с картиной «Мона Лиза». Они предлагают организовать вход в данный зал по схеме timed tickets (3 % отзывов). По мнению туристов, это помогло бы распределить потоки внутри музея и избегать столпотворений около картины.
- Некоторые туристы сравнивали билеты с фиксированным временем входа и Museum pass, в пользу timed ticket, в связи с удобством и быстротой входа.

Особый интерес представляет анализ около 1,5 тысячи **китайскоязычных отзывов** о посещении Лувра, собранных на платформах TripAdvisor, Ctrip, Qiongyou, Mafengwo. На тему фиксированного входа было найдено 104 отзыва.

- 75 % туристов понимают необходимость такого мероприятия и рекомендуют другим заказывать билеты и выбирать время входа онлайн заранее, чтобы избежать стояния в длинной очереди.
- 20 % туристов благодарили заказ онлайн, что позволило сэкономить время при ожидании.
- 3 % туристов рекомендуют экскурсию на вечерний сеанс, потому что вечером меньше туристов и вид музея красивее.
- Но фиксированный вход не полностью решает проблему. Хотя туристы уже заказали билеты онлайн, для входа в музей еще нужно встать в очередь на проверку билетов и безопасности. Так что некоторые туристы рекомендуют прибытие в музей до его открытия.

Подводя итоги проведенного исследования, отметим, что накопленный музеями опыт регулирования избыточных потоков туристов нуждается в постоянном отслеживании эффектов как в форме перераспределения потоков посетителей от наиболее переполненных разделов музейных экспозиций в менее популярные, так и с точки зрения реакции посетителей на различные меры по регулированию избыточных потоков.

<sup>1</sup> World Tourism Barometer. UNWTO. 2019. Vol. 17, iss. 1. January.

<sup>2</sup> Theme Index. Museum Index 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2019/05/Theme-Index-2018-5-1.pdf> (дата обращения: 18.01.2020).

<sup>3</sup> Museums' Analytics. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.museum-analytics.org/> (дата обращения: 18.01.2020).



- <sup>4</sup> Москвич МАГ. Репин побил Айвазовского, Перова и Верещагина. [Электронный ресурс]. URL: <https://moskvichmag.ru/gorod/repin-pobil-ajvazovskogo-serova-i-vereshhagina> (дата обращения: 18.01.2020).
- <sup>5</sup> Falk J. H., Dierking L. D. *The Museum Experience* // Walesback Books. Washington, 1992. P. 145.
- <sup>6</sup> Krebs A., Petr C., Surbled C. Managing the hypercongestion of cultural heritage sites: from a growing problematic to its unspecialized and segmented responses // 9th International Conference on Arts and Culture Management. Valencia, 2007.
- <sup>7</sup> Maddison D., Foster T. Valuing congestion costs in the British Museum // Oxford Economic Papers. 2003. Vol. 55, iss. 1. P. 173–190.
- <sup>8</sup> Gordin M., Borovskaia I., Fedorova E. Overtourism in Megalopolises: The Case of St. Petersburg // Handbook of Research on the Impacts, Challenges, and Policy Responses to Overtourism. 2020.
- <sup>9</sup> Жуков П. В. Проблемы и решения влияния овертуризма на туррынок Санкт-Петербурга // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. Т. 13. № 4. С. 132–139.