

**В. Э. Гордин, А. Н. Куделькина, И. А. Сизова**

## **РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА ЦИФРОВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ МУЗЕЕВ**

(на основе материалов опроса членов Союза музеев России)

Данное исследование основывается на результатах опроса руководства музеев – членов Союза музеев России, проведенного Лабораторией экономики культуры Высшей школы экономики в Санкт-Петербурге в сентябре–октябре 2020 года. В опросе приняло участие 113 респондентов из 105 музеев различного подчинения и профилей. Наиболее полно были представлены региональные музеи федерального подчинения (35 музеев) и государственные музеи федерального подчинения (30 музеев). Что касается профилей, то 35 музеев являются историческими, 31 – комплексными, 10 – краеведческими, 10 – художественными и 9 музеев – с экспозициями, посвященными отдельным направлениям искусства. Остальные – это естественнонаучные, научно-технические, литературные, этнографические музеи и музеи-заповедники.

Одним из направлений данного опроса являлось исследование масштабов и форматов внедрения цифровых продуктов в деятельность российских музеев. Исследование было нацелено на определение основных достижений музеев в области цифровизации за последние 5–10 лет; на выявление форматов цифровизации, способствовавших преодолению трудностей, с которыми столкнулись музеи в последние месяцы вследствие эпидемиологической ситуации; на установление перспективных направлений развития цифровизации, способствующих достижению финансовой стабильности музеев в новых условиях.

Прежде всего следует подчеркнуть, что, описывая изменения, произошедшие в музее за последние 5–10 лет, значительная часть респондентов (40,9% от всех опрошенных) указала в качестве важнейших нововведений внедрение онлайн-продуктов и различных цифровых технологий. Из этого можно сделать вывод, что цифровизация музейной деятельности стала основной формой нововведений, осуществляемых музеями. Следует заметить, что, по мнению респондентов, цифровизация затронула как содержательную деятельность музеев (внедрение онлайн-экскурсий, онлайн-лекций, разработка экспозиций дополненной реальности и т. п.),

так и различные сервисы, позволяющие повысить качество предоставляемых музеями услуг (онлайн-навигаторы, онлайн-продажа билетов, музейные интернет-магазины и т. п.). Наиболее распространенным форматом онлайн-нововведений, как считают респонденты, являются онлайн- или видеоэкскурсии (69,7% от всех цифровых нововведений). На втором месте по упоминаемости находится развитие деятельности в социальных сетях и на музейных сайтах (37,2%). На третьем – виртуальные выставки и экскурсии по ним (25,4%). На четвертом месте – онлайн-туры по музею и онлайн-мероприятия, конференции, вебинары (9,3%). Важно отметить, что большинство перечисленных направлений цифровизации чаще всего выступают в виде виртуализации традиционных форм представления музейных экспозиций.

Если рассматривать произошедшие изменения в части цифровизации музейной деятельности относительно величины музея по количеству сотрудников, то можно отметить, что наиболее активно ее внедряли крупные музеи (с численностью работников свыше 251 человека) – 47% всех респондентов из этих музеев указали цифровизацию в качестве основного изменения в работе с посетителями; также активны в этом направлении были региональные музеи федерального подчинения – 50% опрошенных считают цифровизацию основным нововведением в своей деятельности.

Кроме выявления общих тенденций обращают на себя внимание некоторые упомянутые респондентами пока еще малораспространенные нововведения. Среди них такие, как «создание нового пути коммуникации с посетителями в интернет-представительствах музея в социальных сетях»; «внедрение мобильных приложений»; «создание научного и издательского центра с сайтом и интернет-порталами». Интересно высказывание о том, что «если раньше работа сайта была направлена на привлечение посетителей, то есть больше отличалась новостным характером, то теперь она связана с представлением работы музея в целом». Что касается внедренных онлайн-сервисов, то кроме достаточно распространенной онлайн-продажи и бронирования билетов следует упомянуть такие нововведения, как «заказ и отмена экскурсий через официальный сайт музея», «модернизация музейного сайта как информационной системы» и «открытие музейного интернет-магазина сувениров».

Несмотря на значимые успехи в области цифровизации деятельности музеев в предыдущие годы, многие респонденты отметили,

что им не удалось достичь некоторых запланированных целей. К их числу относится прежде всего отсутствие продажи билетов через сайт и другие онлайн-сервисы. Многие музеи сетовали на то, что не смогли внедрить онлайн-экскурсии.

Некоторые музеи указали на такие желательные, но не внедренные до настоящего времени форматы онлайн-работы, как установление обратной связи с посетителями; создание виртуальных моделей музейных залов; внедрение в музеи технологий дополненной реальности. Также респонденты указывали на то, что до сих пор не разработана законодательная база как основание работы музеев в онлайн-режиме.

Кроме общераспространенных целей, которые не были достигнуты, можно отметить и некоторые особенные, например пожелания «расширить скрытый показ фондовых коллекций», «создать дискуссионные площадки/платформы (реальные и виртуальные) для обсуждения актуальных вопросов, поднятых на выставках и экспозициях», «дать возможность видеть все значимые события музея онлайн». В части онлайн-сервисов опрошенные посетовали на то, что не удалось «перейти к активным продажам цифровых изображений музейных предметов».

Можно предположить, что в новых условиях музеи начнут активнее воплощать в жизнь именно те цели и задачи в части цифровизации, которые не были достигнуты в предыдущие годы.

В течение карантинного и посткарантинного периодов принципиальным образом изменилась роль онлайн-технологий в жизни музеев. Прежде всего это вылилось в массовом использовании практически всеми исследованными музеями различных онлайн-продуктов и онлайн-сервисов. Наличие цифровой деятельности подтвердили все музеи, принимавшие участие в опросе.

Отвечая на вопрос о том, какие основные онлайн-форматы работы с посетителями появились или расширились в музее в результате карантина, респонденты на первое место поставили онлайн-экскурсии и онлайн-туры. Это объясняется относительной простотой создания данных онлайн-продуктов. Остальные онлайн-активности музеев имеют примерно равную распространенность. Можно только обратить внимание на довольно редкое упоминание таких активностей, как работа в социальных группах и с сайтом музея. Объяснением этому факту может служить то, что вопрос задавался по поводу появления или расширения отдельных форматов

онлайн-активностей, а в подавляющем большинстве музеев именно работа с сайтом и в социальных сетях велась весьма активно еще до наступления карантина.

Таблица 1

Доля отдельных онлайн-продуктов среди всех онлайн-продуктов, используемых в музеях (общее количество используемых онлайн-продуктов – 298)

Онлайн- и видеоэкскурсии и туры	20,8%
Онлайн- и видеомастер-классы	11,0%
Онлайн- и видеолекции	11,7%
Онлайн-мероприятия, конференции, вебинары	10,4%
Виртуальные выставки и экскурсии по ним	8,3%
Подкасты и аудиоматериалы	3,3%
Работа в социальных сетях и с сайтом музея	10,8%
Видеообзоры, видеосюжеты, видеоролики	10,0%
Викторины, квизы, конкурсы, квесты	7,3%
Прямые эфиры и онлайн-трансляции	5,0%

Если остановиться подробнее на наиболее интересных из упомянутых респондентами онлайн-форматах работы, то следует отметить, что именно в социальных сетях музеи внедрили многие нововведения. К их числу можно отнести фотоконкурс селфи (фотоконкурс «Я – Наташа Ростова» получил международный статус), кураторские видеоэкскурсии по экспозициям, мастер-классы и видеоэкскурсии на канале YouTube, сериалы в Instagram (инстаграм-сериал #БахрушиныДома о жизни семьи Бахрушиных), прямые онлайн-эфиры на платформах VK Live и Instagram, новые регулярные рубрики в соцсетях музея (#Петергоф\_из\_дома и др.). Даже этот отнюдь не полный список инновационных форматов работы в социальных сетях показывает, что музеи постарались разнообразить не только содержание своих материалов, но и их формат, а также активно работали в ранее не используемых сетях. Необходимо также отметить, что музеи стали осваивать

и принципиально новые форматы онлайн-работы, связанные с геймификацией (викторины в Instagram-stories), с интерактивностью (artist talks – открытые лекции-дискуссии свободного формата, проводимые художниками), с потоковым вещанием (стриминговые программы), с образовательной деятельностью (курсы дистанционного обучения), с новыми формами коммуникации (ролики на жестовом языке).

На рис. 1 представлена частота использования музеями различных онлайн-продуктов в условиях пандемии.



Рис. 1. Количество музеев, использующих различные онлайн-продукты (общее количество изученных музеев – 105)

В ходе опроса было выявлено неоднозначное влияние величины музея (исходя из численности постоянных сотрудников) на применение различных онлайн-продуктов. Так, если использование онлайн-экскурсий и туров примерно одинаково в малых (с численностью сотрудников до 30 человек), средних (от 31 до 250 человек) и крупных музеях (свыше 250 человек) – от 50,0% малых музеев до 58,2% крупных используют эти онлайн-продукты, то наличие онлайн-лекций и мастер-классов в малых (33,3%), средних (52,8%) и крупных музеях (76,5%) различается существенным

образом. Примерно в таком же соотношении распределяется между малыми (16,7%), средними (29,2%) и крупными музеями (35,3%) проведение в онлайн-формате мероприятий, конференций, вебинаров. Однако в части проведения виртуальных выставок и экскурсий по ним малые музеи проявляют наибольшую активность по сравнению со средними и крупными музеями – 29,2%, 19,4% и 23,5% соответственно. Можно предположить, что онлайн-формат виртуальных выставок оказался для малых музеев наиболее доступным в условиях крайне ограниченных финансовых, технических и кадровых ресурсов.

Важным обстоятельством, выявленным в ходе опроса, явилось то, что многие музеи сохранили и планируют развивать в пост-карантинный период онлайн-продукты, разработанные в пору карантинных ограничений. 18,0% респондентов указали, что они хотели бы сохранить все онлайн-форматы, использовавшиеся во время карантина. 77,3% выделили некоторые из применявшихся форматов как наиболее перспективные, которые будут учтены при разработке стратегий развития музея в послекризисный период. В таблице 2 представлены планируемые музеями форматы цифровизации, планируемые к дальнейшему использованию.

Таблица 2

**Доля отдельных онлайн-продуктов среди всех онлайн-продуктов, которые музеи хотели бы использовать в своей дальнейшей работе (общее количество используемых онлайн-продуктов – 177)**

Онлайн- и видеомастер-классы и лекции	24,9%
Онлайн- и видеоэкскурсии и туры	18,1%
Онлайн-мероприятия, конференции, вебинары	12,4%
Видеообзоры, видеосюжеты, видеоролики	11,9%
Виртуальные выставки и экскурсии по ним	10,2%
Викторины, квизы, конкурсы, квесты	7,9%
Прямые эфиры и онлайн-трансляции	6,8%
Работа в социальных сетях и на сайте	5,1%
Подкасты и аудиоматериалы	2,8%

Но наибольший интерес представляют мнения участников опроса о том, какие бы новые, еще не использованные ими онлайн-форматы они хотели бы внедрить в работу музеев в будущем. Среди самых интересных предложений можно отметить такие, как онлайн-экскурсии, адаптированные к школьным программам; прямые эфиры с именитыми гостями из сферы культуры; запись платных учебных видеоуроков; небольшие 3–4-минутные ролики, рассказывающие о темах, затрагиваемых в экскурсиях; мастер-классы в режиме онлайн и игры для детей.

Однако перед музеями, внедряющими различные онлайн-продукты, остро встает вопрос о финансовой и кадровой поддержке этой деятельности. Безусловно, работа в условиях карантина активизировала усилия музеев по подготовке и внедрению различных форматов цифровизации. Но следует обратить внимание на то, что достижения музеев в области цифровизации появились практически без выделения каких-либо дополнительных ресурсов со стороны учредителей и органов управления культурой. Разработка во время карантина подавляющего большинства онлайн-продуктов финансировалась за счет собственных средств музеев, на основе расширения функционала сотрудников или с привлечением волонтеров. Помощь, выделявшаяся благотворительными и грантодающими организациями на поддержание музейных проектов в период пандемии (Фонд Потанина, Фонд президентских грантов и др.), была явно недостаточной для того, чтобы музеи в массовом порядке смогли разработать онлайн-продукты соответствующего качества и широко использовать их в своей работе. Поэтому для закрепления и развития тех успехов, которые были достигнуты музеями в части цифровизации своей деятельности, необходимо определить источники привлечения финансовых ресурсов для обеспечения финансовой стабильности в условиях снижения потоков посетителей, прежде всего туристов, и широкой замены реального посещения музеев на различные онлайн-форматы. Нужно отметить, что ответы респондентов на данный вопрос носили ранжированный характер, что позволило точнее оценить значимость каждого из возможных путей укрепления финансовой стабильности музеев. В таблице 3 отражены потенциальные способы привлечения финансовых ресурсов на основе ранжирования респондентами их значимости. Наименьшее количество баллов означает наибольшую значимость потенциального способа привлечения ресурсов.

**Ранжирование потенциальных способов привлечения музеями  
финансовых ресурсов**

Расширение ассортимента платных услуг, предоставляемых массовому посетителю	310
Привлечение грантовых средств различных фондов на работу с отдельными категориями посетителей	313
Привлечение государственных средств (за счет госзадания) посредством производства онлайн-продуктов	355
Расширение платной событийной деятельности, в том числе для корпоративных клиентов	389
Монетизация разработанных в музее онлайн-продуктов	420
Расширение практики индивидуальных благотворительных взносов за предоставленную услугу	465
Предоставление индивидуальных услуг премиум-класса	473

Как следует из данной таблицы, монетизация разработанных музеями онлайн-продуктов не рассматривается респондентами как значимый источник пополнения музейных бюджетов. В то же время можно предположить, что предоставление посетителям платных услуг будет предусматривать все более широкое использование онлайн-сервисов, повышающих качество предоставляемых услуг. Также следует учесть, что госзадание со стороны не только Министерства культуры РФ, но и региональных органов власти будет предусматривать все более широкое внедрение музеями онлайн-продуктов. Таким образом, можно сделать вывод, что цифровизация деятельности музеев будет приносить им доход в виде не прямых, но опосредованных поступлений.

Если рассматривать отдельные форматы цифровизации сквозь призму указанных респондентами потенциальных источников финансирования, то можно отметить, что онлайн-экскурсии, онлайн-туры, мастер-классы в режиме онлайн, онлайн-лекции, онлайн-мероприятия, конференции, вебинары респонденты рассчитывают финансировать прежде всего в рамках госзадания, а работу музеев в социальных сетях и на сайте, организацию викторин,

конкурсов, квестов рассматривают как наиболее перспективные способы монетизации цифровых продуктов.

Несмотря на быстрые темпы внедрения в деятельность музеев в последние месяцы различных онлайн-продуктов, музеи сталкиваются с многочисленными трудностями и барьерами на пути развития цифровизации. Среди ответов респондентов об основных внутренних барьерах по модернизации работы с посетителями различные аспекты, связанные с цифровизацией, занимают значительное место. Все факторы, затрудняющие именно цифровизацию деятельности музеев, можно подразделить на три группы: квалификация сотрудников (40,9% респондентов отметило этот фактор), техническое оснащение (19,0%), психологический настрой сотрудников (11,4%).

Для выяснения вопроса о внутренних барьерах на пути к модернизации работы с посетителями респондентам был задан вопрос о том, каких компетенций не хватает в этой связи сотрудникам музеев в первую очередь. Ответы на данный вопрос свидетельствуют о том, что нехватку компетенций в области цифровизации респонденты считают наиболее острой по сравнению с другими компетенциями. Так, на недостаточность компетенций сотрудников музеев в части различных аспектов цифровизации указали 36,1% опрошиваемых, на недостаточность коммуникативных компетенций – 24,7%, на нехватку маркетинговых и менеджерских компетенций – 11,2%, на недостаточное знание английского языка – 8,1%.

Проведенное исследование позволило разработать ряд рекомендаций, направленных на активизацию процесса цифровизации музейной деятельности и повышение ее эффективности:

1. Постоянное увеличение числа и форматов внедряемых музеями онлайн-продуктов и онлайн-сервисов делает актуальным их систематизацию и гармонизацию. В крупных музеях ответственность за различные направления цифровизации лежит на разных подразделениях, что требует дополнительных усилий по координации работы и обмену информацией, накапливаемой в ходе предоставления онлайн-услуг.

2. Поскольку преодоление дефицита финансовых ресурсов многими музеями видится с помощью развития платных услуг, предоставляемых массовому посетителю, целесообразно включать «в ткань» этих услуг онлайн-составляющую. Это особенно актуально

для платных услуг, нацеленных на молодежь и детскую аудиторию, а также на некоторые категории туристов.

3. Для создания благоприятных условий для малых и средних музеев по цифровизации своей деятельности необходимо в кратчайшие сроки создать федеральную методическую платформу для содействия в разработке музейных онлайн-ресурсов. Это поможет музеям избежать существенной части расходов при подготовке данных продуктов и повысит качество создаваемых онлайн-ресурсов.

4. Поскольку нехватка квалифицированных работников является, по мнению респондентов, основным барьером на пути широкой цифровизации деятельности музеев, следует предусмотреть разработку и внедрение системы повышения квалификации музейных сотрудников, прежде всего на основе дистантных технологий, вне зависимости от ведомственной подчиненности музеев.

5. Осуществляемый во время пандемии широкий переход музеев на онлайн-продажу входных билетов и предоставление различных онлайн-услуг создает возможность для налаживания обратной связи музеев с посетителями и пользователями онлайн-продуктов.