



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



# «О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

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

Сентябрь 2019



## Цель, задачи и методы исследования

**Цель** – выявление мнений музейного сообщества и населения о возможностях развития музея как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

### **Задачи:**

- Выявление образа современного музея.
- Оценка конкурентоспособности музея в индустрии досуга.
- Оценки качества и стоимости музейных услуг.
- Изучение представлений об общественной функции «музея будущего».
- Изучение восприятия идеи развития «музея как услуги»: барьеры, ресурсы и драйверы, перспективные направления развития «музея будущего».
- Выявление приоритетных способов информирования о деятельности музеев.
- Определение ключевых ожиданий экспертов от «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года», разработанной Союзом музеев России в 2018 г.

### **Методы:**

#### Опрос населения:

Массовый опрос 700 жителей 5 регионов РФ: Москва, Приморский край, Пермский край, Ярославская область и Республика Мордовия (реальные и потенциальные посетители музеев)

3 фокус-группы с реальными и потенциальными посетителями музеев от 18 до 54 лет.

#### Опрос экспертов:

Интернет-опрос 206 сотрудников музеев (из них 193 сотрудника подведомственных музеев различного уровня подчинения) и 20 глубинных интервью с независимыми экспертами: директора государственных и частных музеев, музейные архитекторы, региональные министры культуры, депутаты ГД РФ, представители науки в сфере музейного дела, общественных СМИ.

**Сроки:** с 26 июля по 26 августа 2019 года.



# Современное состояние российского музея (1)

## Сильные стороны «+»

- ✓ Богатство коллекций, разнообразие российских музеев
- ✓ Атмосфера, способствующая созданию позитивных эмоций
- ✓ Высокая преданность профессии сотрудников музеев, самоотдача гидов, экскурсоводов и отдельных зрителей музеев, умение воодушевить посетителя
- ✓ Большая доступность по стоимости, чем у европейских музеев
- ✓ Достижения отдельными музеями комфортности уровня ведущих зарубежных музеев
- ✓ Более удобный режим работы, чем у зарубежных музеев
- ✓ Проведение дополнительных мероприятий (концерты, лектории, школы)
- ✓ Примеры внедрения IT-, AR- и VR-технологий (видеоафиши, онлайн билеты, приложения-гиды, электронный этикетаж, сенсорные столы, виджеты, 3D-реконструкции экспонатов, виртуальные экскурсии на сайтах музеев, интернет-магазин и пр.)
- ✓ Уникальные разработки для лиц с ОВЗ: экскурсии на жестовом языке для глухих и слабослышащих, тактильные выставки («Темнота на ощупь», «Трогательный музей»)
- ✓ Примеры работы с грантами (Благотворительный фонд В. Потанина, «Северсталь», Всемирный банк и др.)
- ✓ Примеры использования инновационных технологий в сфере хранения фондов (системы КАМИС, АИС «Музей-4», АКРОДИС, электронное оборудование и технологии систематизации в хранении)
- ✓ Ведение реставрационных работ силами штатных сотрудников-реставраторов



## Современное состояние российского музея (2)

### Слабые стороны «←»

- Невысокая популярность музеев среди видов досуга, стереотипы: «музеи посещают только школьники и туристы», «музей – это посещение на один раз»
- Общее снижение образовательной роли музеев с развитием Интернета
- Недружелюбие музейного пространства к посетителю: «не трогать, не шуметь»
- Стоимость билета без льгот высока
- Низкий уровень бытового комфорта (нет зон отдыха, кафе, WI-FI), отсутствие доступной среды
- Размывание музейной идентичности при реализации дополнительных форм работы с посетителями: «хоровод и огород»
- Неконструктивная конкуренция музеев между собой
- Отсутствие маркетинговой стратегии привлечения новых посетителей в музеи
- Критерии оценки эффективности работы музеев (посещаемость) нерелевантны деятельности музеев
- Устаревшее оборудование для хранения, потребность в разработке хранительного, выставочного, и реставрационного оборудования, а также новых материалов для хранения и реставрации, систем освещения, сложности в организации «открытого хранения»
- Отсутствие выстроенной системы коммуникации между руководителями музеев и представителями органов государственной власти, недостаточная помощь со стороны органов власти
- Нехватка у руководителей музеев управленческих компетенций и стратегического видения, навыков проектной работы



## Современное состояние российского музея (3)

### Слабые стороны «←→»

- Кадровый дефицит эффективных управленцев и специалистов профильных и сопутствующих специальностей (IT, PR, юристы), засилье «устаревших» кадров
- Отсутствие эффективной системы подготовки и переподготовки кадров
- Отсутствие системы профессиональной мотивации, низкий приток молодежи
- Потребность в научных методических центрах по реставрации, восстановлению системы аттестации реставраторов
- Потребность в лицензировании компаний для транспортировки ОКН
- Недофинансирование, низкие зарплаты в музеях, неоднозначное требование к музеям обеспечивать дополнительные доходы
- Неудобная система финансирования (правила закупок диктуются 44-ФЗ, музеи не защищены от недобросовестных поставщиков по всем направлениям деятельности)
- Бюрократия, обусловленная неповоротливым законодательством в музейной сфере (трудно планировать деятельность при схеме «постоплаты»)
- Пробелы в законодательстве по ряду вопросов (сохранение цифрового культурного наследия, возможности музея проводить мероприятия на собственных площадях, должностные обязанности сотрудников музеев)
- Отсутствие актуальных инструкций (фондовая работа, бухгалтерский учет, музеефикация цифровых ресурсов)
- И др.



## Современное состояние российского музея (4)

### «Обвинения» в адрес музеев

#### Слабые стороны «-»

- ! Необновляемый контент
- ! Снижение научной функции музеев
- ! Невнимание государства, заброшенность региональных музеев
- ! Слабая интеграция с системой образования
- ! Неумение музеев рекламировать себя, неэффективные акции

VS

### «Доказательства» возможностей

#### Сильные стороны «+»

- ➔ ✓ Примеры внедрения интерактивных форм работы с посетителями (квесты, квизы) и эффектов визуального, кинестетического, эмоционального усиления впечатления (в т.ч. иммерсивные проекты)
- ➔ ✓ Примеры проведения научных исследований, научно-практических конференций, публикаций
- ➔ ✓ Примеры интеграции музеев в городскую среду (разработка дизайн-прототипов для городской среды, организация городских дискуссий, музеефикация)
- ➔ ✓ Примеры интеграции музеев в систему образования (педсоветы, родительские собрания, школьные программы в музее)
- ➔ ✓ Примеры ведения собственных каналов на YouTube

Несмотря на общие «обвинения» в адрес российских музеев, их реальное положение существенно различается. Важно наладить межмузейное взаимодействие и распространение лучших практик.



## Образ современного российского музея в цитатах

### Население







## Причины визитов и отказа от визитов в музеи

### Почему Вы ходите в музеи?

#### Население

- ✓ **Привычка:** *«Так сложилось в семье, с детства хожу по музеям».*
- ✓ **Желание эмоций:** *«У меня любопытство».*
- ✓ **Познание:** *«Сравнение. Понимание сущности русского народа в разные временные эпохи».*
- ✓ **Отдых:** *«Это познание и расслабление, отвлечение от остальных проблем».*
- ✓ **Уникальный опыт:** *«Некоторые вещи надо видеть и ощущать, а не читать о них».*

### Почему Вы не посещаете в музеи? (Пять причин\*)

- **50% - Нет привычки - нет времени:** *«Руки-ноги не доходят».*
- **15% - Есть более интересные способы проведения досуга.**
- **14% - Нет подходящей компании:** *«Зачем? Это будет самый главный вопрос в моей среде».*
- **13% - Скучные экскурсии:** *«Я уже был в музее школьником. Зачем мне смотреть на это старье?».*
- **12% - Я ничего не понимаю в искусстве, науке, технике:** поход в музей – интеллектуальная работа, *«не отдых».*
- **12% - Не доходит информация о выставках; неумение планировать досуг:** *«Лучше, чтобы вообще кто-то пригласил или позвал».*
- **12% - Нет повода, нет настроения:** *«Нет стимула, чтобы «зацепило»».*

\*Данные в % приведены по итогам массового опроса потенциальных посетителей (N=350): «Почему у Вас так сложилось с посещением российских музеев, что мешает посещать их чаще? (Пять ответов)». Цитаты – по итогам фокус-групп.

### Почему люди ходят в музеи?

#### Эксперты

- ✓ **Привычка с детства.**
- ✓ **Удовольствие** от общения с подлинником.
- ✓ **Статус, мода, престиж.**
- ✓ **Искусственный ажиотаж.**

### Почему музеи теряют свою аудиторию?

- **«Слабоватый контент».**
- **Неспособность заинтересовать целевую аудиторию.**





## Конкурентоспособность музея (1)

Эксперты

Население

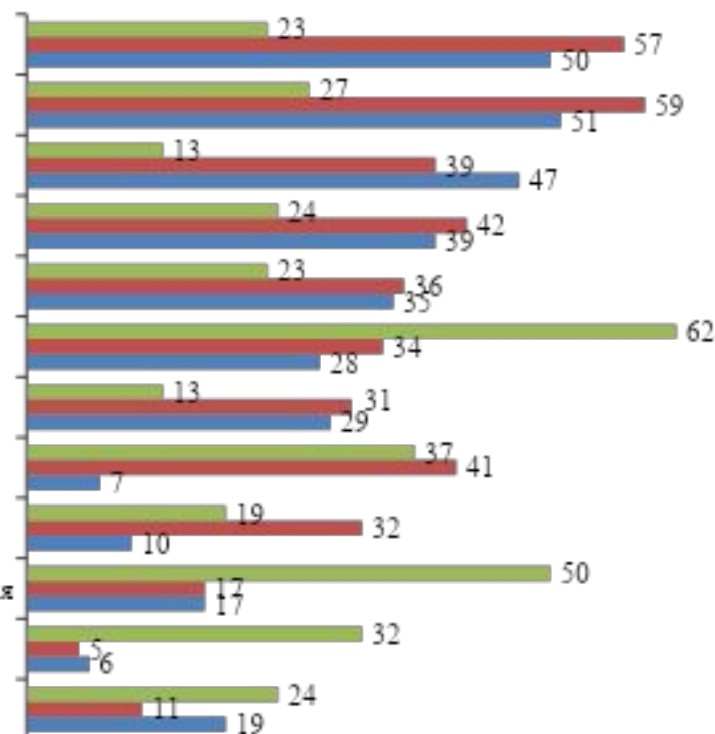
- Семь вероятных способов проведения досуга? (Потенциальные посетители, N=350)
- Семь вероятных способов проведения досуга? (Реальные посетители, N=350)
- С чем конкурирует музей за свободное время посетителей? (Эксперты, N=193)

### Музеи конкурируют по мнению экспертов

- Друг с другом за подготовленную к восприятию аудиторию,
- С торговыми центрами и Интернетом за массовую аудиторию.

### по мнению населения

- Как с другими видами досуга, так и с досуговыми учреждениями
- Городские парки, зеленые зоны отдыха
- Кинотеатры
- Отдых в кругу семьи и друзей
- Кафе, бар, ресторан
- Дача и огород, гараж
- ТРЦ, рынок, торговые развалы
- Активный отдых, рыбалка, спорт, SPA
- Музеи
- Театр, концерт-холл, филармония
- Интернет, компьютерные игры, мобильные приложения
- Игротеки, технопарки, квесты
- Просмотр телевизора



Выявлена значительная разница между музейным сообществом и посетителями в оценке конкурентного поля. Музейное сообщество недостаточно осведомлено о своей ЦА. Необходима работа над сменой поведенческих паттернов – развивать привычку ходить в музей.



## Конкурентоспособность музея (2)

Эксперты

Население

ы Вашего визита в музей: потенциальные посетители (N=350)

ы Вашего визита в музей: реальные посетители (N=350)

лекательность музея? (эксперты, N=193)



«Фактически отсутствует продуманная маркетинговая политика по завоеванию новой аудитории» (эксперт, директор федерального музея)

«Практически в каждом музее есть раз в месяц день открытых дверей. Но ты планируешь каждый четверг и забываешь потом. Для музеев неплохо бы сделать: оставьте электронную почту, мы вам сделаем напоминание» (фокус-группа, 41-54 лет).



## Оценка качества визита в музей

### Население

Оцените по 5-балльной шкале (где «1» означает «плохо», а «5» - «отлично») российские музеи по следующим характеристикам (*реальные посетители, N=350*):



Оценка «4» говорит о том, что почти каждый третий выражает недовольство по данному параметру.



# Оценка стоимости визита в музей

## Население

Преимуществом российских музеев являются более доступные цены по сравнению с европейскими. Однако отношение к ценовой политике музеев зависит от сценария посещения.



## Эксперты

**Цена – сильный сдерживающий фактор:**

- «Стоимость билета должна ориентироваться на размер минимальной зарплаты в стране» (эксперт, СМИ).

Для 32% реальных посетителей (N=350)



«Дорого»

Для семейных посетителей с детьми



Для одиноких посетителей или пар, льготников



«Приемлемо»

Для 25% потенциальных посетителей (N=350)



25-40 лет и 41-54 года. Посещение с детьми, аудиогид и кафе:

- «Уже думаешь, а может, тогда в кино?» (фокус-группа, 25-40 лет).

- «В России, это почти бесплатно. Особенно если ты студент, это недорого. Но сейчас я не студент и иду за свои деньги, бывает, дороговато» (фокус-группа, 18-24 года).

Стимул для посетителей, особенно в регионах, - **бесплатные билеты или билеты со скидкой**:

- «У нас пик посещаемости происходит в бесплатную среду» (эксперт, директор регионального музея).



## Российский музей: дилемма развития

### Эксперты

#### Основные факторы, меняющие отношение к музеям:

- 1) Выросла **свобода передвижения по миру**.
  - *«Мои педагоги старшие гордились тем, что они в натуре видели Рафаэля. Сегодня я сел в самолет и через 4 часа спокойно долетел» (эксперт, власть).*
- 2) Стремительно **развиваются цифровые технологии**, повышается возможность самообразования, **снижая образовательную «ценность» музеев**.
  - *«Просветительская роль практически у музеев закончилась» (эксперт, власть).*
- 3) **Снижение уровня социального одобрения культурных форм проведения досуга.**

«Мы музей, мы русский ковчег. Меняются режимы, а мы хранители времени»

VS

«Коллеги, для кого мы работаем: для нас или для посетителей?»

Российским музеям необходимы модернизация и репозиционирование, увязанные с функциями «хранителей памяти».



# Миссия российского музея в 2030 году

## Население

## Эксперты

### Миссия

- ✓ Формировать нравственность, культуру общества

- ✓ Формировать нравственность, культуру общества
- ✓ «Гуманитарная миссия» – сохранять культурное наследие
- ✓ Информировать, предоставлять факты
- ✓ Привлекать внимание общества к социально значимым темам
- ✓ «Социальная миссия» – объединять семью, единомышленников (в музей вместе)

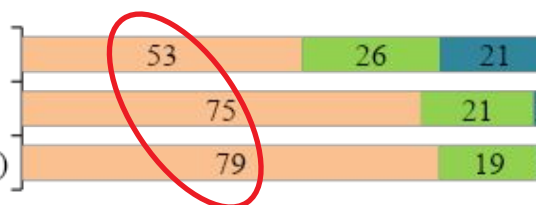
### Задача перед обществом

- Музеи должны, в первую очередь, показывать коллекции широкой публике
- Музеи должны, в первую очередь, хранить коллекции
- Другие ответы

Эксперты (N=193)

Реальные посетители (N=350)

Потенциальные посетители (N=350)



Разумный баланс функций хранения и демонстрации, а также научная функция.

50% считают, что музеи демонстрируют 50-100% фондов.

10% считают, что музеи демонстрируют 1-10% фондов.

➔ «Особо нечего смотреть» (фокус-группа, 25-40 лет)

Эксперты отмечают, что музеи показывают 1-10% фондов

➔ Музеи еще многое могут показать.

### Задача перед посетителями

Создание мотивации:

*«Современному человеку надо ходить в музеи? А зачем мне это?»*

Сохранение «музейной идентичности» при росте открытости, адресный подход.

*«Идти к людям, но при этом не изменять себе – вот в чем основная сложность. Музей должен понимать, какая у него целевая аудитория, понимать свою идентичность, какую ценность он несет, что может дать людям» (эксперт, СМИ)*





# Общественная функция российского музея

## Восприятие идеи развития «музей как услуга»

### Население

#### Неоднозначно

«Истинная ценность музея – сохранять, передавать, транслировать из поколения в поколение»

«Музей нужен, чтобы иностранцам было что показывать»

### Директора музеев, наука, независимые эксперты, СМИ

#### Отрицательно

«Музей – не сфера услуг, а культурная институция».

#### Неоднозначно

«Музей должен работать на рынке интеллектуального досуга и конкурировать с книгами, театрами»

«Музеи существуют не ради прибыли. Их деятельность основана на взаимодействии с различными сообществами. Музеи аккумулируют, сохраняют и экспонируют самые ранние представления о мире. Музей – это такая демократичная платформа для обмена опытом, мнениями, знаниями» (Генеральная ассамблея Международного совета музеев (ICOM), Киото, 7.09.2019)

### Власть

#### Положительно

«Ни одно другое заведение не может дать такой спектр услуг с точки зрения визуализации исторических процессов»

«Государство – такой же инвестор. Музеи должны доказать свое право на существование. Это точно такой же бизнес!»

Необходимо определить общественную функцию музеев – артикулировать, для чего нужен музей как инструмент сохранения наследия и одновременно как площадка взаимодействия.





## Векторы развития идеи «музей как услуга»

### Население: запросы



### Векторы развития В2С (востребованные услуги для роста привлекательности музея):

- 1) Получение **новых впечатлений**.
- 2) **Повышение «дружественности» музея:**
  - Доступность для маломобильных граждан, организация точек питания и зон отдыха и т.п.
  - Комфортная коммуникация с сотрудниками музеев и пространством музея.
- 3) **Саморазвитие музея - обновление контента** и умение оперативно реагировать на вызовы современности.
- 4) Соответствие музея общему **запросу на интерактивность**, задействование технологий, создающих эффект присутствия.
- 5) Соответствие музея общему **запросу на общение с подлинником**.

### Векторы развития В2В

Экспертные услуги, научные, реставрационные, разработка выставочных проектов, услуги по ввозу ОКН и пр.

*«Дополнительные услуги, но только те, которые музей может предоставить в рамках триады сохранение-изучение-просвещение» (независимый эксперт).*

- Креативно оформленные выставочные проекты
- Сопутствующие массовые мероприятия в музее
- Возможность купить билет на сайте
- Бытовой комфорт (парковка, туалеты)
- Зоны отдыха, пуфики
- Недорогое кафе
- Оборудование для маломобильных граждан
- Лекторий в музее и использование аудиогuida
- Доступное описание
- Продажа сувенирной продукции, книг
- Детские программы
- Игровая форма подачи музейного материала, квесты
- Театральное сопровождение постоянной экспозиции
- VR (для подростков и молодежи)
- Интерактивные форматы
- Мультимедийные технологии
- Информирование «до», а не «после» событий, качественная реклама музеев



## «Побочные факторы» развития идеи «музей как услуга»

**ЭКСПЕРТЫ:** директора музеев, наука,  
независимые эксперты, СМИ

- 1) Целевые показатели сферы услуг (прибыль, массовость) мало сопоставимы с задачей музеев - культурное развитие общества
- 2) Перевод дополнительных услуг в разряд обязательных для музея
- 3) Возникновения избыточных услуг в попытках увеличить посещаемость
- 4) Избыточная популяризация контента музея

Опасения экспертов:

**потеря музеями своей идентичности**

*«Должно быть совмещение нескольких форматов потребления: содержание, побочная релаксация, где искусство становится фоном для проведения свободного времени» (эксперт, директор регионального музея)*

*«Районный или муниципальный музей – какой ресторан они могут открыть в своем маленьком деревянном домике?» (независимый эксперт)*

*«Очень многие люди, слабые умом, начинают этому слепо следовать, делать музей-ресторан» (независимый эксперт)*

*«Попытка сделать экспозицию интересной для всех отторгнет от музея тех, кому действительно интересно» (независимый эксперт)*

**Вывод:** продвижение идеи «музей как услуга» требует уточнения понятий и адресного подхода.



# Барьеры развития музейной деятельности (1)

## Финансовые

### Население

**Недофинансирование** - основное препятствие развитию музеев.

Наиболее уязвимая категория – **региональные и муниципальные музеи**: возникает «разрыв» между крупными (Третьяковская галерея, Эрмитаж) и небольшими региональными музеями.

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

*«Как правильно тратить грантовые или фандрайзинговые деньги, научить их, тоже стратегии развития музея»  
(эксперт, директор музея).*

### Эксперты

- Процесс **объединения музеев в регионах** приводит к **ухудшению их финансового положения**.
- Система государственного финансирования выставок является неудобной (закупки по 44 ФЗ, финансирование в критические для проведения выставки сроки, неучастие государства в финансировании выставок) и бюрократизированной, что часто приводит к необходимости самостоятельно изыскивать средства.
- **Недофинансирование отдельных направлений** музейной деятельности, которые не являются «кассовыми», и их коммерциализация невозможна в принципе.
- Недофинансирование может стать причиной **коррупции и хищения** из фондов.
- **«Централизованные бухгалтерии»**, которые существенно замедляют работу.

Целесообразны программы популяризации грантов и обучения навыкам заполнения документов для подачи на гранты (например, через вебинары Роскультпроекта)



## Барьеры развития музейной деятельности (2)

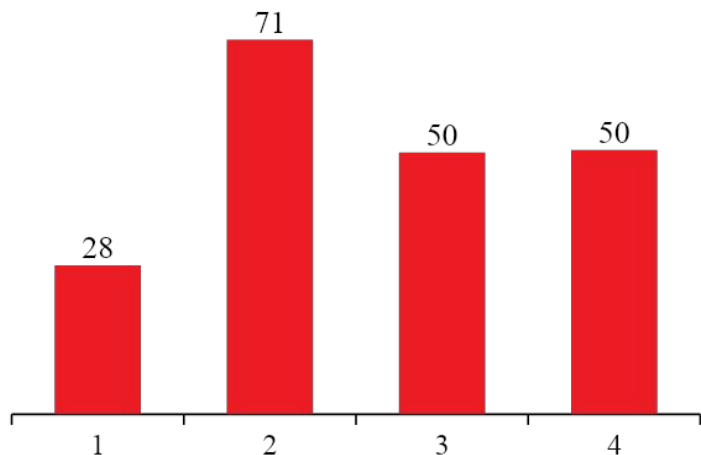
### Законодательные

#### Эксперты

**Российское законодательство недружелюбно по отношению к музейной сфере:**

- Перегружает отчетностью
- Не соответствует принципам проектной работы
- Несовершенство законодательства тормозит работу

**Отсутствует актуальная «Инструкция по учету и хранению музейных ценностей».**



#### Законы, вызывающие наибольшее количество нареканий:

- № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»
- № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»
- Положение о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации
- № 327-ФЗ «О передаче религиозным организациям имущества религиозного назначения, находящегося в государственной или муниципальной собственности»
- № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации»
- № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»
- № 193-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации "Основы законодательства Российской Федерации о культуре»
- № 1177 «Об утверждении Правил организованной перевозки группы детей автобусами»
- № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»
- №38-ФЗ «О рекламе»
- № 4804-1 -ФЗ "О вывозе и ввозе культурных ценностей" (с изменениями и дополнениями)

Необходимы ускорение и упрощение бюрократических процессов и переработка законов

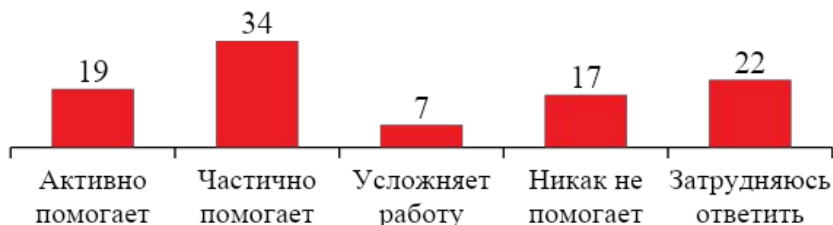


## Барьеры развития музейной деятельности (3)

Система коммуникаций: с властью

### ЭКСПЕРТЫ: сотрудники музеев

Каким образом региональная власть взаимодействует с вашим музеем? (N=193)



### ЭКСПЕРТЫ: власть

«Помогите нам – это несерьезно. Если есть конкретное предложение, что нужно, например, проект реконструкции, ремонта, то можно поддержать... Есть программы, связанные с комфортом городской среды... до подпроектов внутри нацпроектов культуры. Здесь спектр широчайший» (эксперт, региональная власть).

### Существующие проблемы во взаимодействии:

- 1) Непрофильные поручения от власти сотрудникам музеев как «*бесплатной рабочей силе*» (подготовка отчетности, сбор статистики).
- 2) Неумение сотрудников музеев донести и аргументировать свою позицию и потребности.
- 3) Бесцеремонное вмешательство местных чиновников в работу музея.

«Указывают, с кем музей может сотрудничать, а с кем нет (вплоть до расторжения уже заключённых договоров)» (сотрудник регионального музея).

«Требуют в удобное для них время принимать бесплатно на экскурсию VIP-группы (часто это сомнительные личности в нетрезвом виде)» (сотрудник регионального музея).

Одна из причин недофинансирования музеев - отсутствие выстроенной системы коммуникации между руководителями музеев и органами исполнительной власти



## Барьеры развития музейной деятельности (4)

**ЭКСПЕРТЫ: сотрудники музеев**

Система коммуникаций: с властью

Какую мысль о вашем музее Вы лично передали бы коллегам, работающим в органах власти в 2030 г.?  
(ответы в свободной форме, N=193).

**Лидирующие суждения в высказываниях** (данные приведены в кол-ве респондентов и % от всех опрошенных)



Целесообразны программы по сближению интересов музеев и органов власти.





# Барьеры развития музейной деятельности (5)

**ЭКСПЕРТЫ: сотрудники музеев**

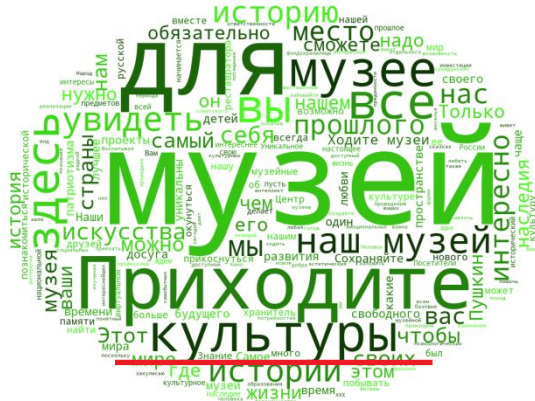
**Система коммуникаций: с посетителями**

Какую мысль о вашем музее вы лично передали бы посетителям вашего музея в 2030 г.? (ответы в свободной форме, N=193) – облако слов\*

Федеральные музеи

Региональные музеи

Муниципальные музеи



Позиция: «Мы – храм»

«Что имеем, о том и говорим»

«Мы так Вас ждем! У нас уютно»

Сдержанное приглашение  
приобщиться к возвышенному

Описание музея без попыток  
мотивации

Эмоциональное приглашение,  
попытка заинтересовать

\*Ответы на открытый вопрос обработаны при помощи <https://wordsccloud.pythonanywhere.com/> и представлены в виде облака ключевых слов. Размер шрифта отражает важность слова.



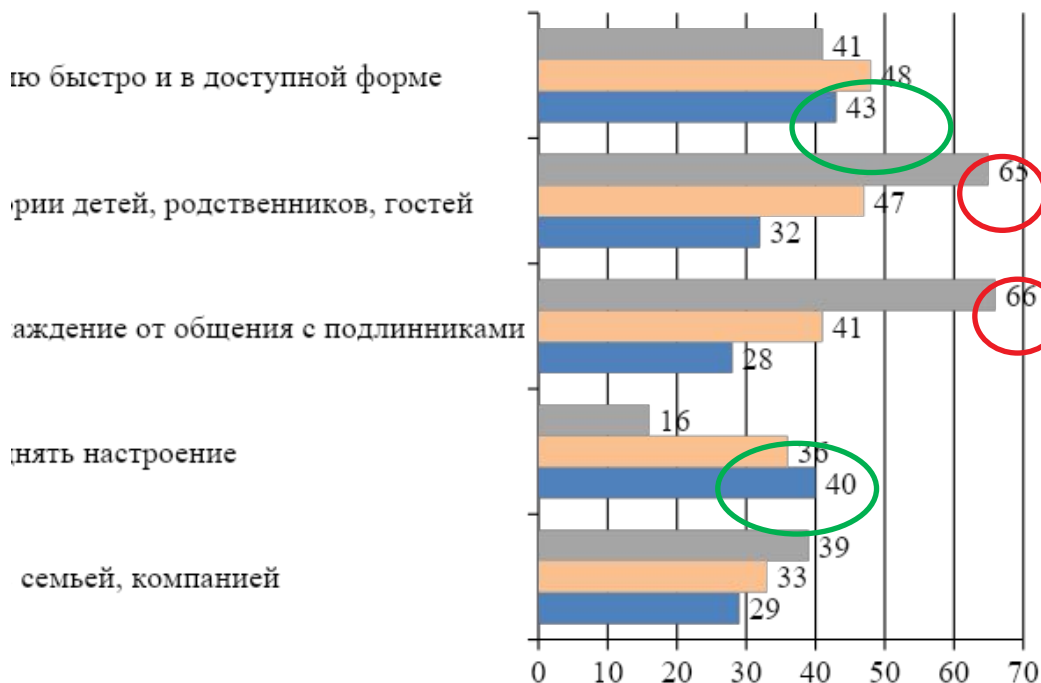


## Барьеры развития музейной деятельности (6)

### Система коммуникаций: с посетителями

Основные мотивы посещения музеев в 2030 году в представлении посетителей и сотрудников музеев:

- Потенциальные посетители (N=350)
- Реальные посетители (N=350)
- Сотрудники музеев (N=193)



### ЭКСПЕРТЫ: сотрудники музеев

- Ожидают увидеть в залах высокомотивированных посетителей, **которые оценят тонкости музейного контента**

### Население

- Посетители нацелены **удовлетворить любопытство**
- **«Отдохнуть и развлекаться, поднять настроение»**
- **Не прикладывают много интеллектуальных усилий.**

Несоответствие между представлениями музейного сообщества и потребностями посетителей музеев



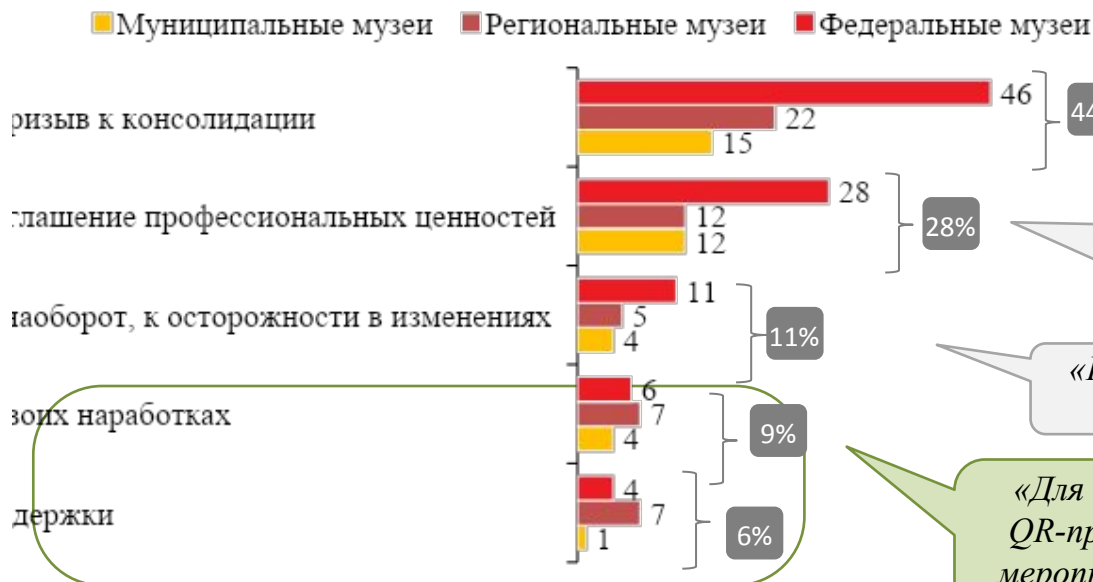
## Барьеры развития музейной деятельности (7)

**ЭКСПЕРТЫ: сотрудники музеев**

Система коммуникаций: межмузейные связи

Какую мысль о вашем музее Вы лично передали бы коллегам – руководителям других музеев в 2030 г.? (ответы в свободной форме, N=193).

**Лидирующие суждения в высказываниях** (данные приведены в кол-ве респондентов)



«Давайте сотрудничать на взаимовыгодных условиях, а не тянуть одеяло в свою сторону!» (сотрудник регионального музея).

«Чтобы музей жил и развивался, здесь должны работать ПРОФЕССИОНАЛЫ, а не те, кто просто СИДИТ в музее!» (сотрудник муниципального музея).

«Не торопитесь ломать то, что построено до вас» (сотрудник федерального музея).

«Для информации: в музее работает аудиогид, QR-приложение... уютный двор для проведения мероприятий под открытым небом» (сотрудник федерального музея).

Дружелюбная риторика, ответы располагают к сотрудничеству

Целесообразны системные меры для снижения общей конкурентной напряженности внутри музейного сообщества и преодоления профессионального сепаратизма, перехода от деклараций к реальному сотрудничеству.



## Барьеры развития музейной деятельности (8)

### Эксперты



Несформированность управленческих компетенций и стратегического видения у руководителей музеев

*«Я уже много лет убеждаю директора музея (...), что он со своими специалистами должен формулировать национальную повестку для Правительства РФ. А он не понимает, как это можно сделать, организовать работу своих сотрудников» (независимый эксперт).*



Непонимание принципов проектного менеджмента

*«Технологии проектного мышления, концептуального проектирования, они не настолько масштабированы, как этого хотелось бы» (директор регионального музея).*

### Кадровые



Нехватка музейных кадров\*

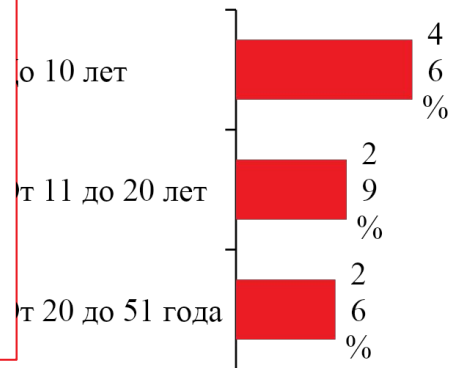
- Управленческого звена основных видов деятельности – **21-29%**
- Специалистов основных видов деятельности – **10-42%**
- Управленческого звена вспомогательных видов деятельности – **3-36%**
- Специалистов вспомогательных видов деятельности – **5-50%**

*\*% от всех опрошенных по Интернету сотрудников музеев*



Отсутствие системы обучения / переобучения, несменяемость кадров, возраст

Сколько лет Вы работаете в музейной сфере? (% от всех опрошенных по Интернету сотрудников музеев)





## Приоритетные каналы информирования о музеях

### Население

Какая информация для Вас важна при выборе музея? (% от всех опрошенных)



### Эксперты

В 2030 году какие каналы коммуникации будут способствовать развитию вашего музея? (% от всех опрошенных)



В информировании о музеях возрастает значимость продвижения в соцсетях



## Сайт музея

Эксперты

Население

В 2030 году на электронный ресурс вашего музея пришел посетитель. Как вам кажется, зачем?  
(сотрудники музеев, Интернет-опрос).

С какой целью вы зашли на электронный ресурс музея? (% от всех опрошенных в каждой подгруппе, анкетирование населения).

Население



Среди 74 музеев-участников опроса сайты имеют версии: 99% на русском языке, 51% на английском, 7% на китайском, 4% на немецком, 3% на французском

### Образ официального сайта музея в будущем:

- Основная функция – информирование
- Сайт подвижный со сменой визуального ряда
- Ведется взаимодействие модератора сайта с сотрудниками музея
- На сайте размещается развлекательный контент по тематике музея (игры, квесты, кроссворды и другие игровые формы)
- Виртуальные экскурсии, электронная научная библиотека
- Анимирование произведений
- Виртуальные экскурсии, туры, выставки и каталоги, научные и образовательные онлайн программы, сувенирные интернет-магазины
- Личные программы с включением виртуальных экспозиций других музеев



## Концепция развития музеев к 2030 году (1)

### Эксперты

Информированность о «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» **фрагментарная**.

Наиболее известные факты:

- авторство экспертов Союза музеев России под руководством директора Государственного Эрмитажа М.Б. Пиотровского
- инициирование документа Министерством культуры РФ

### Основные ожидания от реализации Концепции:

- Адресный подход к многообразию музеев
- Разработка требований к научной деятельности музеев
- Достаточное финансовое обеспечение музейной деятельности
- Разработка системы привлечения внебюджетных средств
- Разработка механизмов взаимодействия музеев:
  - с научными организациями, учебными заведениями
  - с органами власти
  - с волонтерами и активистами общественных организаций
  - с частными музеями, рассмотрение возможности государственной поддержки этих музеев
- Формирование государственной информационной политики в продвижении музеев
- Налаживание частно-государственного партнерства

Музейное сообщество плохо осведомлено о Стратегии (документ 2018 г.). Нет стимула для формирования стратегического видения развития своего музея.



## Концепция развития музеев к 2030 году (2)

Векторы развития (предложения)	Потребности
□ Репозиционирование музея как социального института	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка позиционирования и профессиональная экспертиза (круглые столы с вовлечением музейного сообщества, власти)</li><li>• Формирование государственной информационной политики в продвижении музеев</li><li>• Общественная экспертиза (опросы населения, тестирование информационных посланий и рекламных сюжетов)</li></ul>
□ Развитие информационно-коммуникационной среды музейного сообщества	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание профессионального музейного портала «Музей-2030» (или раздела на портале МК РФ) для обмена сведениями: научными, кадровыми, проектными, инновациями по работе с посетителями, проведения целевых исследований по проблематике музеев и музейного сообщества</li><li>• Разработка крупного профессионального мероприятия «музея будущего» (конференции, форума по обмену опытом) или адаптация Фестиваля «Интермузей» к потребностям музейного развития</li><li>• Создание профессионального онлайн издания и др.</li></ul>





## Концепция развития музеев к 2030 году (3)

Векторы развития (предложения)	Потребности
□ Обучение и переподготовка музейных кадров: востребованные компетенции, навыки проектной работы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка модулей очного профессионального дополнительного обучения (переобучения) в Академии повышения квалификации работников культуры и/ или на профессиональном онлайн портале «Музей-2030», повышения квалификации по разным специальностям (хранители, музейные педагоги и пр.)</li></ul>
□ Обновление законодательства в музейной сфере	<ul style="list-style-type: none"><li>• Исследование современного состояния законодательства в музейной сфере</li><li>• Разработка и профессиональная экспертиза рекомендаций по усовершенствованию законодательства</li></ul>
□ Хранение фондов, реставрация, транспортировка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Исследование потребностей и возможностей хранения фондов, реставрации собраний в российских музеях, лицензирование и аттестации реставраторов, лицензирование транспортных компаний</li><li>• Разработка и профессиональная экспертиза рекомендаций</li></ul>



## Концепция развития музеев к 2030 году (4)

Векторы развития (предложения)	Потребности
□ Современные форматы музейной деятельности, поиск дополнительных доходов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Бенчмаркинг (исследование лучших образцов).</li><li>• Разработка обучающих курсов и их профессиональная экспертиза</li><li>• Размещение на профессиональном портале «Музей-2030»</li></ul>
□ Разработка Инструкции по учету и хранению музейных фондов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Исследование существующих инструкций, выявление несоответствий</li><li>• Бенчмаркинг (исследование лучших образцов, в том числе в зарубежной практике)</li><li>• Разработка актуальных версий: общей инструкции, на драгметаллы, на оружие (с учетом специфики согласований с МВД, разработка механизмов учета и хранения цифрового наследия и пр.)</li><li>• Профессиональная экспертиза</li><li>• Размещение на профессиональном портале «Музей-2030»</li></ul>
И другие	



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**Спасибо за внимание!**