

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»»**

**Факультет коммуникаций, медиа и дизайна**

Феоктистова Софья Эдуардовна

**ИССЛЕДОВАНИЕ АУДИТОРИИ РОССИЙСКИХ МУЗЕЕВ НА  
ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ТРЕТЬЯКОВСКОЙ ГАЛЕРЕИ,  
ГМИИ ИМ. А.С. ПУШКИНА И МУЗЕЯ «ГАРАЖ»**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 42.04.02 Журналистика  
студента группы МЖД162 образовательной программы магистратуры  
«Журналистика данных»

Рецензент  
зам. директора по информационным  
технологиям ГМИИ им. А.С.  
Пушкина

В.В.Определенов

Руководитель  
канд.техн.наук,  
доцент Школы финансов  
.  
М.В.Полякова

Москва 2018

## Содержание

Введение .....	3
Глава I. Трансформация исследований аудитории музея в условиях цифровой среды .....	12
1.1. Исторически сложившиеся и современные исследования посетителей музеев .....	13
1.2. Аудитория музеев в эпоху цифровой среды .....	29
Глава II. Практики работы с музейной аудиторией в современном мире.....	38
2.1. Методы и результаты исследований музейной аудитории .....	39
2.2. Рекомендации исследователей по работе с аудиторией .....	57
Глава III. Разработка принципов стратегии превращения виртуальной аудитории в реальных посетителей.....	68
3.1. Особенности реальной аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и музея Гараж .....	69
3.2. Особенности виртуальной аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и музея Гараж .....	96
3.3. Анализ реальной и виртуальной аудитории российских музеев .....	114
3.2. Рекомендации по работе с аудиторией и ее расширению.....	118
Заключение .....	127
Список источников и литературы .....	130
Приложение 1 .....	145
Приложение 2 .....	153
Приложение 3 .....	157
Приложение 4 .....	164

## Введение

**Актуальность.** Популярность музеев в России неуклонно растет – в 2017 году музеи посетили 125 миллионов человек, для сравнения в 2011 году у музеев было только 83 миллиона посетителей. За 6 лет прирост музейной аудитории составил 50%, сообщает Министр культуры РФ Владимир Мединский<sup>1</sup>. Примечательно, что министр разместил эту информацию на своей официальной странице в социальной сети ВКонтакте, а не через традиционные СМИ. Московский Департамент культуры отмечает, что посещаемость музеев Москвы выросла в 1,5 раза за последние 7 лет<sup>2</sup>. Появляются все новые музеи, существующие музеи расширяют свое представительство, открывая новые выставочные пространства, сотрудничая с коммерческими организациями, осваивая виртуальную реальность. Музей сегодня конкурирует за посетителя не только с другими культурными учреждениями, но и с любимыми местами в городе, где человек может провести свой досуг. Английский исследователь Чарльз Дженкс еще в 2000 году рассуждал о месте музея между храмом и торговым центром<sup>3</sup>. Сегодня мы можем утверждать, что музей однозначно ближе к торговому центру, чем к храму, тем более здания торговых центров уже переоборудуют в музеи<sup>4</sup>.

Здание музея имеет определенный размер, расположение и пропускную способность, что обуславливает размер физической аудитории музея. Не все заинтересованные люди могут посетить музей, например потому что живут в другом месте. Однако они все равно могут следить за деятельностью музея с помощью цифровых технологий. Сайт и социальные сети музея давно стали не просто виртуальным обоснованием его существования с минимальной информацией об адресе и часах работы.

---

<sup>1</sup> Официальная страница Владимира Мединского ВКонтакте URL: [https://vk.com/wall419591934\\_4434](https://vk.com/wall419591934_4434)

<sup>2</sup> Посещаемость музеев в Москве за последние семь лет выросла в 1,5 раза. Москва 24. URL: <https://www.m24.ru/news/obshchestvo/03012018/21300>

<sup>3</sup> Дженкс Ч. Зрелищный музей – между храмом и торговым центром. Осмысление противоречий // Пинакотека. 2000. № 12. С. 5

<sup>4</sup> «Ельцин-центр»: как сделать музей из торгового центра. Афиша Daily. URL: <https://daily.afisha.ru/cities/253-elcin-centr-kak-sdelat-mzej-iz-torgovogo-centra/>

Теперь это самостоятельные культурные объекты – виртуальный музей с оцифрованной коллекцией, где иногда можно узнать больше чем в самом здании музея. Виртуальная часть музейной аудитории становится потенциальным потребителем его услуг и вполне может перерасти в реальных посетителей. Тем более что число пользователей интернета в России возрастает с каждым годом. К началу 2018 года интернетом пользуются 87 миллионов россиян старше 16 лет, по данным исследования GfK<sup>5</sup>. Популярность интернета среди молодых людей уже достигла своих пиковых значений в течение последних пары лет, сейчас большинство новых пользователей составляет население старшего возраста – от 55 лет. Бесспорно работники культурной сферы учитывают важность цифрового пространства и ведут активную работу в интернете. Как уже отмечалось ранее, даже Министр культуры поддерживает свое присутствие в социальных сетях.

Музеи начинают применять все новые методы для расширения своей аудитории. Почти все крупные музеи уже используют виртуальную реальность, чтобы добраться до аудитории, которая не может прийти в музей. Виртуальные прогулки по экспозициям предлагают Государственный Эрмитаж, Русский музей, Государственный исторический музей, Третьяковская галерея, Пушкинский музей и многие другие. От записи видео экскурсий по экспозиции музеи переходят к прямым трансляциям в социальных сетях и теперь каждый человек может почувствовать себя на месте событий, где бы он ни находился. Регулярно выходят в прямой эфир Музей Москвы, Музей русского импрессионизма, Музей «Гараж» и многие другие музеи России.

Несмотря на то, что музеи отчитываются о повышении посещаемости и активно работают с интернет-аудиторией, они все еще не привлекают всю потенциальную аудиторию. Сами музейные сотрудники сообщают, что

---

<sup>5</sup> Исследование GfK: Проникновение Интернета в России. URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii/>

проблема посещаемости до сих пор стоит перед всеми крупными музеями России. Заведующая сектором маркетинга ГМИИ им. А.С. Пушкина говорит о том, что на первый взгляд у музеев большая посещаемость, но на самом деле постоянных посетителей гораздо меньше: «Стало модно ходить в музеи, появились очереди, конечно, они были и раньше, но сейчас музеи переживают новую волну и можно говорить о том, что они стали более популярными. На поверхности это так и есть. Но на самом деле наши исследования говорят о том, что в музеи ходят одни и те же люди и их не так много. У нас ежегодное количество посетителей музея колеблется от одного миллиона до миллиона двухсот–трехсот тысяч человек. Согласно нашим исследованиям, это лояльная аудитория, которая приходит в музей, несколько раз в год. То есть получается что наша реальная музейная аудитория еще меньше, чем количество посещений. Стало быть фактически реальных людей, которые к нам приходят, не миллион, а всего 500 тысяч. О чем это говорит? Статистика не совсем позитивная, потому что в Москве проживает 15 миллионов человек. И, если подумать, что такое 500 тысяч людей, которые активно ходят в Пушкинский и другие музеи для такого большого города? Это очень небольшое количество людей».

Перспективы и проблемы в области изучения аудитории музея являются актуальным вопросом для музейных специалистов. Каждый год проходит конференция Британской ассоциации исследователей аудитории (Visitor Studies Group), в 2018 году она была посвящена технологиям big data в изучении аудитории музея<sup>6</sup>. Для российских исследователей вопрос изучения аудитории также остается насущным. В 2018 году этот вопрос обсуждался на конференциях «Исследование аудитории современного искусства в крупных городах России»<sup>7</sup> в Екатеринбурге, «Векторы развития

---

<sup>6</sup> VSG. 'Big data, big opportunities?' – Reflections. 2018. URL: <http://visitors.org.uk/vsgconf18-reflections/>

<sup>7</sup> Исследование аудитории современного искусства в крупных городах России. Государственный центр современного искусства в Екатеринбурге. 2018. URL: <http://www.ncca.ru/news.text?filial=5&id=1424>

современной России»<sup>8</sup>, секция Visitor Studies in Culture, в Москве и еще будет рассмотрен на конференции АДИТ в Саратове<sup>9</sup>.

Кроме того, необходимо учитывать и изменения в обществе. Многие социологи, отмечают общемировую тенденцию старения населения, а также усиление миграции<sup>10</sup>. Музеи становятся все более инклюзивными и хотят привлекать все более разнообразную аудиторию. В рамках этого подхода, для музеев стало важным выявлять, понимать и реагировать на различные интересы и ожидания людей, рассматривая демографические данные как полезные инструменты для сопоставления профиля своей аудитории и всего сообщества. Соответственно, возникает необходимость в исследовании музейной аудитории, как реальной, так и виртуальной.

**Степень разработанности темы** может быть представлена тремя группами источников:

*Исследования посетителей музеев.* Наиболее известными и значимыми работами по исследованию музейной аудитории стали труды доктора Джона Фалька. О переходе от концепции одной аудитории ко многим аудиториям и о разнообразии посетителей писали Анг, Бодо, Гиббс и Сани, Джочемс, Джохлер, Диксон, Коффи, Филиппуполити и Силайо, Хорн, Хотто, Шорч. Важность исследований не-посетителей, то есть людей, которые еще не пришли в музей, отмечали Бенитез, Кирхберг и Кучар, Мейсон и Маккарти, Миллер. Необходимость объединения специалистов ради изучения аудитории подчеркивали Инноченти, Келли, Патриарчи, Стил-Инама.

*Исследования цифровых технологий в музеях.* Вовлечение и участие посетителей с помощью цифровых технологий рассматривают Агапова, Дэвис, Саймон, Санделл, Стиляну-Ламберт, Хупер-Гринхилл. Необходимость виртуальных представительств музеев обосновывают

---

<sup>8</sup> Векторы развития современной России. Московская высшая школа социальных и экономических наук. 2018. URL: <http://conferences.msses.ru/vectors2018>

<sup>9</sup> АДИТ-2018. ICOM Russia. URL: <http://icom-russia.com/data/events/adit-2018-18-21-iyunya-2018-g-/>

<sup>10</sup> Cerquetti M. More is better! Current issues and challenges for museum audience development: A literature review. – 2016.

Бертаччини и Морандо, Гук, Харитоновна и Богомазова, Лагросен, Фантони, Штейн и Боуман. Применение социальных медиа в музейном секторе изучают Гронеманн, Кристиансен и Дротнер, Лопез, Маракос, Пуль и Менкарелли, Сринивасан, Чае и Ким, Флетчер и Ли.

*Исследования привлечения новой аудитории.* Переход музея на сторону посетителя считают ключевым фактором Барбоза и Брито, Барнетт, Бендалл-Лион, Вивер, Голдинг, Ди Пьетро, Ларош, МакКарти, Чен. Влияние разных факторов на опыт посещения изучали Битсгуд, Бреннер, Вильнев, Гибельсхаузен, Лавлок, Трондль. Такие исследователи как Александри и Тзанавара, Бакши и Торсби, Джарриер и Буржон-Рено, Каррозино и Бергамаско, Пэрри, Марти и Бертон Джонс, Рубино, Таллон и Уолкер, Хауэлл и Чилкотт, Энхубер считают роль новых технологий и цифрового расширения возможностей музеев решающей в привлечении молодых поколений и новых аудиторий.

**Объектом нашего исследования** выступает аудитория российских музеев на примере аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музея «Гараж». **Предметом исследования** стали новые способы расширения музейной аудитории.

**Цель исследования** – выявить различия между реальной и виртуальной аудиторией российских музеев изобразительных искусств и предложить рекомендации по увеличению посещаемости музеев.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Обозначить основные направления исследований посетителей музеев
2. Выявить роль цифровых технологий в работе современных музеев с аудиторией
3. Рассмотреть опыт музеев и исследователей в изучении аудитории
4. Выявить способы увеличения посещаемости музеев

5. Определить особенности реальной аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и музея Гараж
6. Определить особенности виртуальной аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и музея Гараж
7. Провести сравнительный анализ реальной и виртуальной аудитории музеев
8. Разработать рекомендации по расширению аудитории музеев, на основе анализа аудитории

**Гипотеза исследования** состоит в том, что реальная и виртуальная аудитории российских музеев не полностью совпадают и музеи могут увеличить посещаемость, если привлекут уже лояльную виртуальную аудиторию прийти в музей.

**Методология исследования.** Для оценки реальной аудитории будет использован вторичный анализ количественных данных о посетителях выбранных музеев, предоставленных самими музеями. Для оценки виртуальной аудитории будет использован первичный анализ количественных данных о посетителях выбранных музеев, выгруженных из социальной сети ВКонтакте. С помощью сравнительного анализа мы сопоставим полученные данные о реальной и виртуальной аудитории и составим рекомендации по расширению аудитории.

Вспомогательным методом исследование будет экспертное интервью с представителями выбранных музеев. Опросник для интервью составлен на основе главных принципов работы с аудиторией музеев, выявленных в теоретической части исследования. С помощью интервью, мы узнаем как музеи исследуют свою аудиторию и как с ней работают. В качестве респондентов выступают сотрудники исследуемых музеев: руководитель PR-отдела Государственной Третьяковской галереи Алена Агапиева, заведующая сектором маркетинга ГМИИ им. А.С. Пушкина Динара Шарлапаева, координатор по работе с аудиторией Музея «Гараж» Егор Санин.



Мы используем наблюдение, чтобы подтвердить информацию о коммуникации музеев, полученную от экспертов. Также будет проведен анализ научных источников, опыта исследований аудитории музеями и независимыми специалистами, контента страниц музеев в социальных сетях, а также сообщений и аккаунтов пользователей, которые упоминают музеи в своих публикациях.

**Эмпирическую базу работы** составили исследования аудитории, проведенные ГМИИ им. А.С. Пушкина, Государственной Третьяковской галерее и Музее «Гараж» за период с 2015 по 2017 год, а также информация о посетителях, полученная из экспертных интервью. Также были проанализированы страницы музеев в социальных сетях, сообщения и аккаунты других пользователей с упоминаниями музеев и аккаунты подписчиков музеев во ВКонтакте за 2017– 2018 годы.

**Научная новизна.** В ходе работы были выявлены сходства и различия между реальной и виртуальной аудиторией, была разработана методология анализа аккаунтов подписчиков музеев в социальных сетях. Также были разработаны рекомендации по расширению аудитории музеев исходя из того, что виртуальная и реальная аудитории различны.

**Практическая значимость.** Данная работа будет полезна сотрудникам музеев и Министерства культуры, которые могут воспользоваться рекомендациями по привлечению аудитории и методологией исследования виртуальной аудитории музеев. Журналистам в сфере культуры будут интересны новые данные о музейной аудитории, представленные в работе. Исследователи в области культурологии, музеологии, социологии и других гуманитарных наук в данной работе могут найти новое поле для исследований, методологию и данные, а также перспективы по расширению данного исследования.

**Структура работы.** Исследование состоит из введения, трех глав, каждая из которых содержит несколько параграфов, заключения, списка источников и использованной литературы и приложений.

В первой главе «Трансформация исследований аудитории музея в условиях цифровой среды» приводится литературный обзор по теме исследования, обозначаются изменения в музейных исследованиях за последние 20 лет и проблемы, с которыми сталкиваются исследователи. Мы рассматриваем то, как музеи могут противостоять социальным изменениям, какие подходы к исследованиям аудитории считаются наиболее успешными и как нужно измениться музеям, чтобы отвечать требованиям современности. Далее мы пишем о тенденция работы с виртуальной аудиторией, как изменилась музейная коммуникация, чего посетители ждут от музея в эпоху цифровой среды, как музеи могут оставаться конкурентоспособными, почему важны виртуальные музеи и оцифрованные коллекции.

Во второй главе «Практики работы с музейной аудиторией в современном мире» мы приводим опыт музеев и исследователей в изучении и привлечении аудитории. Мы выясняем какие лучше проводить исследования – качественные, количественные или комбинировать эти методы, какие методы самые удачные, как можно проверить результаты исследования, какие барьеры препятствуют посещению. Мы также пишем об успешных стратегиях привлечений посетителей у зарубежных музеев, о категориях посетителей, которые волнуют исследователей со всего мира сегодня, о мотивации посетителей и способах ее конструирования, о неочевидных факторах, которые влияют на качество посещения. Мы рассматриваем советы и рекомендации, которые дают исследователи музейным специалистам.

В третьей главе «Разработка принципов стратегии расширения музейной аудитории» мы поэтапно анализируем аудиторию музеев и предлагаем рекомендации по ее расширению. Сначала мы анализируем

данные исследований посетителей музеев и информацию, полученную от экспертов, чтобы составить общую картину реальной аудитории музеев. Затем мы анализируем упоминания музеев в социальных сетях, контент страниц музеев, а также аккаунты подписчиков музеев во ВКонтакте, таким образом мы получаем информацию о виртуальной аудитории музеев. Далее мы проводим сравнительный анализ полученных данных об аудитории, находим сходства и различия. В завершении мы предлагаем собственные рекомендации по расширению посещаемости музеев.

В конце следует заключение работы, в котором обозначаются результаты исследования, список источников и литературы и приложения с полными текстами экспертных интервью и кодом, с помощью которого были получены данные из ВКонтакте.

## **Глава I. Трансформация исследований аудитории музея в условиях цифровой среды**

Сегодня музей больше не является «храмом» искусства, концепция музея больше не отождествляется с его физической оболочкой, он становится своего рода метафорой, с помощью которой люди пересматривают свои отношения с мировой историей и культурой. Распространение цифровой среды позволило музею вырваться за границы собственной территории и сформировать виртуальное сообщество, тем самым получив возможность доносить свои смыслы до людей по всему миру.

Посещаемость музеев растет из года в год. Московский Департамент культуры отмечает, что посещаемость музеев Москвы выросла в 1,5 раза за последние 7 лет<sup>11</sup>. В 2017 году по всей России музеи посетили 125 миллионов человек, для сравнения в 2011 году у музеев было только 83 миллиона посетителей. За 6 лет прирост музейной аудитории составил 50%, сообщает Министр культуры РФ Владимир Мединский на своей официальной странице в социальной сети ВКонтакте<sup>12</sup>. Стоит отметить, что министр обращается к своей аудитории через социальные медиа, что также свидетельствует об изменениях в стратегиях коммуникации в сфере культуры. Несмотря на высокую популярность, у музеев остаются перспективы расширения своей аудитории.

В этой главе мы рассмотрим то, как меняются музеи в эпоху цифровой среды, проследим историю исследований аудиторий за последние 20 лет, выделим особенности современной аудитории музеев и сделаем выводы.

---

<sup>11</sup> Посещаемость музеев в Москве за последние семь лет выросла в 1,5 раза. Москва 24. URL: <https://www.m24.ru/news/obshchestvo/03012018/21300>

<sup>12</sup> Официальная страница Владимира Мединского ВКонтакте URL: [https://vk.com/wall419591934\\_4434](https://vk.com/wall419591934_4434)

## **1.1. Исторически сложившиеся и современные исследования посетителей музеев**

Идея исследовать аудиторию музеев далеко не новая – ученые стали задаваться этим вопросом еще в начале XX века. Чтобы понять контекст современных музейных исследований аудитории рассмотрим, что пишут специалисты в сфере культуры о практиках музейных исследований как исторически сложившихся, так и современных.

Развивая идеи, представленные в 1980-х годах «новой музеологией», в частности Хьюзом де Варином и Жоржем-Анри Ривьер, в начале XXI века Международный совет музеев (ИКОМ) полностью признал социальную роль музеев в нашем обществе. Как было объявлено на 22-й Генеральной ассамблее ИКОМ в Вене в 2007 году, музей является «учреждением на службе общества и его развития, открытым для общественности, которое приобретает, сохраняет, исследует, передает и демонстрирует материальные и нематериальные ценности человечества и его окружающей среды в целях образования, изучения и развлечения<sup>13</sup>. Если музеи выступают на службе общества и его развития, они постоянно выполняют свою миссию и полностью обслуживают свою аудиторию и сообщества, формируя долгосрочную ценность как для своих заинтересованных сторон, так и для будущих поколений. Согласно устойчивому подходу, ключевым вопросом является справедливость в отношении различных поколений с течением времени (межпоколенческое равенство или межвременное распределение справедливости), писал Торсби<sup>14</sup>. В этих рамках задача музеев двоякая: с одной стороны, они должны охватить более широкую и более разнообразную аудиторию, отражающую сложный демографический состав современного общества; с другой стороны, они должны обеспечить понимание ценности

---

<sup>13</sup> ICOM. (2007) ICOM Statutes, Vienna, 24th August 2007. Available at: [http://icom.museum/leadadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/statutes\\_eng.pdf](http://icom.museum/leadadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_eng.pdf)

<sup>14</sup> Throsby, D. (2002) Cultural Capital and Sustainability Concepts in the Economics of Cultural Heritage. In de la Torre, M. (ed.). Assessing the Values of Cultural Heritage. Research Report (pp. 101-117). Los Angeles: The Getty Conservation Institute.

культурного наследия и увеличение культурного капитала. Поэтому они обязаны:

- 1) понимать контекст, в котором они действуют,
- 2) взаимодействовать с сообществами
- 3) создавать ценность для всех потенциальных заинтересованных сторон.

Что касается первого вопроса, если мы рассматриваем проблемы, возникающие в современном обществе, больше внимания следует уделять социальным изменениям, происходящим в Европе и во всем мире, что также имеет последствия для управления культурным наследием, считает исследователь Блэк<sup>15</sup>, эти же идеи рассматривала Американская ассоциация музеев<sup>16</sup> и Европейская форсайтская платформа<sup>17</sup>. В частности, международная миграция и старение населения играют важную роль в изменении состава популяции Европы. Эта трансформация ставит новые цели для музеев: международная миграция увеличивает культурное разнообразие населения и, как следствие, создает больше разных производителей культуры и ее потребителей, тогда как старение населения подразумевает больше свободного времени для все большего числа людей, следовательно, появляется широкая потенциальная аудитория для музеев. Более того, распространение компьютерной грамотности среди молодых поколений, как описано в исследовании цифровых аборигенов Пренского<sup>18</sup>, изменило то, как музеи оказывают услуги, повышается уровень вовлечения и участия пользователей.

Во-вторых, в более общем плане, как показывают тематические исследования, обсуждаемые в томе Джейнс и Конати «Look Reality in the

---

<sup>15</sup>Black, G. (2005) *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. Abingdon: Routledge.

<sup>16</sup>American Association of Museums (2010) *Demographic Transformation and the Future of Museums*. Washington: The AAM Press. Available at: <http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/demotransaam2010.pdf>

<sup>17</sup>European Foresight Platform (2012) *Future of Cultural Heritage – Impact of external developments*, Background Paper to the European Policy Workshop, Brussels, 18th Dec. 2012.

<sup>18</sup>Prensky, M. (2001) *Digital Natives, Digital Immigrants*. *On the Horizon*, 9 (5), 1-6.

Eye»<sup>19</sup>, социальная ответственность и подотчетность перед сообществами становятся важными вопросами для музеев. Например, в своей главе книги Саттер и Ворте<sup>20</sup> рассматривают музеи как агентов социальной сплоченности и активных посредников в социальных изменениях из-за того, как они способствуют пониманию исторического и культурного разнообразия: «Подобно тому, как сегодняшние общества невероятно разнообразны и сложны, музеи перестали быть монолитными институтами прошлого. Вместо этого многие сосредотачивают свои взгляды более узко, рассказывая конкретные истории с большими значениями. Часто эти истории затрагивают интересы и людей, которые были маргинализированы основным обществом – этнические меньшинства, иммигранты и хронические заболевания. Такой подход может также привести к активизму, который занимается проблемами и воодушевлением сообщества для создания ценностей и смыслов, добавляют Джейнс и Конати<sup>21</sup>.

Разделяя этот подход, Европейская комиссия также признает, что: «Музеи становятся все более ориентированными на сообщества, во главе с людьми и историями, например, предлагают нарративы, основанные на наследии, которые переплетают личные истории членов сообщества с интерпретацией более крупных исторических событий. Они ставят аудиторию наравне с коллекциями, в основе своей деятельности, не уклоняются от изучения интимных и сложных вопросов и обращаются к актуальным темам, которые волнуют более разнообразные аудитории»<sup>22</sup>.

Наконец, чтобы удовлетворить это обязательство, результаты музейной деятельности и ценность, которую они создают, должны измеряться,

---

<sup>19</sup> Janes, R.; Conaty, G. (eds.) (2005) *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility*. Calgary: University of Calgary Press.

<sup>20</sup> Sutter, G.C.; Worts, D. (2005) *Negotiating a sustainable path: Museums and societal therapy*. In Janes, R. and Conaty, G. (eds.). *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility* (pp. 129-151). Calgary: University of Calgary Press.

<sup>21</sup> Janes, R.; Conaty, G. (eds.) (2005) *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility*. Calgary: University of Calgary Press.

<sup>22</sup> European Commission (2014) *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*, COM 477/2014 nal, Brussels, 22nd July 2014. Available at: [http://ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf)

обсуждаться и оцениваться, об этом говорят исследователи Костер<sup>23</sup>, Вейл<sup>24</sup>, Костер и Фальк<sup>25</sup>, Скотт<sup>26</sup>.

Рассматривая создание ценности в музейном секторе в качестве демократического мандата, Скотт<sup>27</sup> определяет ценность использования (use value), как прямое потребление; институциональную ценность (institutional value), когда хорошо управляемые учреждения создают доверие к публичной сфере и добавляют ценности правительству; и инструментальную ценность (instrumental value), описывающую ожидаемую доходность правительств в отношении государственных инвестиций, связанных с доказательством достижения целей социально-экономической политики: «получателями являются:

- а) экономика – через гражданский брендинг, туризм, занятость и влияние на местную экономику;
- б) сообщества – за счет увеличения социального капитала, социальной сплоченности, терпимости к культурному разнообразию, регенерации городов и гражданского участия;
- с) отдельные лица – благодаря таким преимуществам, как обучение, личное благополучие и здоровье»<sup>28</sup>.

В общем, музей, который преуспевает в создании культурной ценности для своих пользователей, создает для себя экономическую ценность, привлекая больше ресурсов, чтобы гарантировать долгосрочное сохранение его материального и нематериального культурного наследия - напрямую, через доход от билетов и косвенно, через государственное и частное

---

<sup>23</sup> Koster, E. (2006) The relevant museum: A reflection on sustainability. *Museum News*, 85 (3), 67-70, 85-90.

<sup>24</sup> Weil, S.E. (2006) Beyond management: Making museums matter. *International Council of Museums, International Committee on Management, Studies Series 12*, 4-8.

<sup>25</sup> Koster, E.H.; Falk, J.H. (2007) Maximizing the External Value of Museums. *Curator: the museum journal*, 50 (2), 191-196.

<sup>26</sup> Scott, C.A. (ed.) (2013) *Museums and Public Value. Creating Sustainable Futures*. Farnham, England – Burlington, Vermont: Ashgate.

<sup>27</sup> Scott, C. (2008) Using 'values' to position and promote museums. *International Journal of Arts Management*, 11 (1), 28-41.

<sup>28</sup> Scott, C. (2008) Using 'values' to position and promote museums. *International Journal of Arts Management*, 11 (1), 28-41.



финансирование. Постоянно совершенствуя свою работу, музей мог бы улучшить свое предложение, удовлетворяя новые аудитории, которые увеличивают количество и создают преимущества для местного контекста, например, развитие экономических и профессиональных возможностей и повышение качества жизни, пишет Серкетти<sup>29</sup>.

Рассмотрим работы исследователей аудитории за последние 20 лет. Как пишет Худ<sup>30</sup>, в 1933 году, изучая «усталость музея» (термин Гилмана<sup>31</sup>) с психологической точки зрения, Эдвард С. Робинсон, первый ученый, проводящий обширные и систематические исследования музейной аудитории, писал, что если посетители не могут распознать философию музея, она должна быть изменена, и точка зрения кураторов должна измениться. В конце 1990-х годов эта потребность в изменениях музейного менеджмента фактически достигла поворотного момента, чему способствовало распространение нового представления о музеях и их роли в обществе, считают исследователи Адамс<sup>32</sup>, Бриггс<sup>33</sup>, Хупер-Гринхилл<sup>34</sup>. Музеи должны превратиться из эксклюзивных мест в инклюзивные, по мнению Коффи<sup>35</sup>, из мест образования в места обучения, а точнее, «свободного выбора или неформальной учебной среды», по мнению Келли<sup>36</sup>, стать посредниками «информации и знаний для широкого круга пользователей доступных на их условиях по собственному выбору и в

---

<sup>29</sup> Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development: a literature review. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 6 (1), pp. 30-43,

<sup>30</sup> Hood, M.G. (1993) After 70 Years of Audience Research, What Have We Learned? Who Comes to Museums, Who Does Not, and Why? In Thompson, D.; Bene eld, A.; Bitgood, S.; Shettel, H. and Williams, R. (eds.). *Visitor Studies: Theory, Research, and Practice* (pp. 16-27, vol. 5). Jacksonville, FL: Visitor Studies Association.

<sup>31</sup> Gilman, B.I. (1916) Museum Fatigue. *The Scientific Monthly*, 12, 62-74.

<sup>32</sup> Adams, McC. R. (1999) Forums, not Temples. *American behavioral scientist*, 42 (6), 968-976.

<sup>33</sup> Briggs, N. (2000) Reaching a broader audience (How to make museums more appealing to the masses). *Public historian*, 22 (3), 95-105.

<sup>34</sup> Hooper-Greenhill, E. (2000) Changing values in the art museum: Rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6 (1), 9-31.

<sup>35</sup> Coffee, K. (2008) Cultural inclusion, exclusion and the formative roles of museums. *Museum management and curatorship*, 23 (3), 261-279.

<sup>36</sup> Kelly, L. (2004) Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4, 45-69.

пределах их места и времени»<sup>37</sup>. Более того, музеи должны изменить свое видение с того, чтобы быть «кем-то» на то, чтобы быть «для кого-то», усиливая роль музейной отдачи, о чем писали Ланг, Рив и Вулард<sup>38</sup> и Оселло<sup>39</sup>. Таким образом, проблемы, с которыми сталкиваются музеи (например, усиление конкуренции и распространение разных видов досуга), привели к концептуальному сдвигу «от направленности на куратора к направленности на рынок с учетом потребностей аудитории и их обучения», заключает Келли<sup>40</sup>.

Сегодня подход, ориентированный на аудиторию, рассматривается как средство достижения устойчивости музеев, согласно Вильневу<sup>41</sup>, Ди Пьетро и др.<sup>42</sup>, а развитие аудитории стало релевантным демократическим мандатом для музеев в современном обществе. По этой причине, начиная с начала XXI века, во всем мире были выпущены справочники, пособия и руководства для поддержки культурных учреждений в работе с аудиторией, и многие музеи уже приняли стратегию развития аудитории. Развитие аудитории – это междисциплинарная область, включая музеологию и образование, социологию и психологию, изучение досуга и информационных технологий, потребительскую экономику и маркетинг. Действительно, все эти дисциплины участвуют в «достижении и вовлечении людей в местные сообщества путем увеличения числа и категорий людей, участвующих в музейных активностях, или углубления уровня участия существующей аудитории. Это включает в себя более глубокую работу как с новыми

---

<sup>37</sup> Kelly, L. (2004) Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4, 45-69.

<sup>38</sup> Lang, C.; Reeve, J.; Woollard, V. (eds.) (2006) *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*. Farnham: Ashgate

<sup>39</sup> Ocello, C.B. (2011) Being responsive to be responsible. Museums and audience development. In Marstine, J. (ed.). *The Routledge Companion to Museum Ethics. Redefining Ethics for the Twenty-First-Century Museum* (pp. 188- 201). London-New York: Routledge.

<sup>40</sup> Kelly, L. (2004) Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4, 45-69.

<sup>41</sup> Villeneuve, P. (2013) Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5, 37-50.

<sup>42</sup> Di Pietro, L.; Guglielmetti Mugion, R.; Renzi, M.F.; Toni, M. (2014) An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability. *Sustainability*, 8 (9), 5745-5762.

аудиториями, так и с уже лояльной аудиторией», пишут Коннолли и Хинанд Кади<sup>43</sup>.

Что касается исследований аудитории, несмотря на то, что исследования посетителей в США начали проводить еще в начале XX века, только в 1990-х годах распространение эмпирических исследований стало сопровождаться новым мировым теоретическим подходом к исследованиям аудитории, произошло смещение фокуса с музейных коллекций на музейные службы. В начале 1990-х годов Мэрилин Г. Гуд отмечал, что «большинство вещей, которыми люди недовольны в музеях, связаны с удобствами и услугами или их отсутствием, а не с коллекциями, экспонатами или программами», согласно материалам работы Худа<sup>44</sup>. Поскольку культурные институты должны функционировать для общественного блага, музеи должны были обеспечить критическое понимание ценности своих коллекций, а исследование аудитории стало средством измерения качества обслуживания посетителей, заключают Санивар и Акмехмет<sup>45</sup>. Такие новшества были разработаны прежде всего в научных музеях, которые более осведомлены, чем другие институты, что «эффективная коммуникация учитывает и включает музейную аудиторию в формирование сообщений музея», считают Фитцджеральд и Вебб<sup>46</sup>.

В соответствии с ориентированным на посетителя подходом для музеев стало важным выявлять, понимать и реагировать на различные интересы и перспективы, рассматривая демографические данные как полезные инструменты для сопоставления профиля своей аудитории и всего

---

<sup>43</sup> Connolly, P.; Hinand Cady, M. (2001) Increasing Cultural Participation: An Audience Development Planning Handbook for Presenters, Producers, and Their Collaborators. New York: Wallace-Reader's Digest Funds. Available at: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/Increasing-Cultural-Participation-Handbook.pdf>

<sup>44</sup> Hood, M.G. (1993) After 70 Years of Audience Research, What Have We Learned? Who Comes to Museums, Who Does Not, and Why? In Thompson, D.; Beneld, A.; Bitgood, S.; Shettel, H. and Williams, R. (eds.). Visitor Studies: Theory, Research, and Practice (pp. 16-27, vol. 5). Jacksonville, FL: Visitor Studies Association.

<sup>45</sup> Sanivar, I.E.; Akmehmet, K.T. (2011) The role of audience research in museums: A field research conducted at the museums of Istanbul. International Journal of the Inclusive Museum, 3 (4), 109-128.

<sup>46</sup> Fitzgerald, L.; Webb, P. (1994) Vivent les différences: Identifying audiences for a museum exhibition. Public understanding of science, 3 (1), 277-290.

сообщества. Они должны «выявлять быстрорастущие популяции, которые они могут захотеть привлечь, проверять предположения и пересматривать стандартные процедуры, поскольку мир меняется вокруг них», пишет Минтц<sup>47</sup>. По крайней мере с 1990-х годов для объяснения культурного потребления анализ социальной структуры был интегрирован с аргументами, относящимися к индивидуальным или культурным особенностям (например, к образу жизни или к средовым или временным состояниям), говорят Киркберг и Кучар<sup>48</sup>. Прежде всего, концепция идентичности аудитории постепенно разрушается в пользу разнообразия аудитории, переходя от единой аудитории к многим аудиториям, подчеркивают Вернер, Хейворд и Ларуш<sup>49</sup>. Наконец, в начале XXI века возникла исследовательская культура, перейдя от практики к теории практики. Этот подход поддерживается различными методами и задачами «опыта посетителей и их обучения, что в свою очередь способствует изменениям организации», считает Келли<sup>50</sup>: «исследование аудитории в музеях предназначено для повышения ценности организации не только путем изучения интересов, потребностей в обучении и понимания тех, кто использует услуги, но и для обеспечения значимой и стратегической роли обучения, которое происходит внутри организации». Исходя из этих предположений, была принята новая парадигма на основе транзакционного подхода. В этой модели исследование аудитории становится посредником между целевыми и рыночными подходами к развитию программы музея.

При тщательном изучении методов и задач исследований за последние 15 лет становится ясно, что ученые уделяли больше внимания качественным исследованиям, заменяя традиционные количественные подходы, применяя

---

<sup>47</sup> Mintz, A. (1998) Demographic trends, strategic responses (Developing programs for diverse audiences is a critical part of museums' public service role). *Museum News*, 77 (3), 47-51.

<sup>48</sup> Kirchberg, V.; Kuchar, R. (2014) States of comparability: A meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption. *Poetics*, 43, 172-191.

<sup>49</sup> Werner, B.L.; Hayward, J.; Larouche, C. (2014) Measuring and Understanding Diversity Is Not So Simple: How Characteristics of Personal Identity Can Improve Museum Audience Studies. *Visitor studies*, 17 (2), 191-206.

<sup>50</sup> Kelly, L. (2004) Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4, 45-69.

не только интервью и фокус-группы, по мнению Авери и Прнжат<sup>51</sup>, но также ненавязчивую аудио- или видеозапись поведения посетителей и их разговоров и нарративную методологию исследования музейного опыта, считают Эверетт и Барретт<sup>52</sup>. В частности, предпочтение отдавалось этнографическим методам, пишет Дженсен<sup>53</sup>, как эффективному инструменту для понимания того, как люди взаимодействуют с экспонатами, основанными на технологиях, утверждает Мейснер<sup>54</sup>, и для оценки ограничений музейных интерактивных экспонатов, считает Скотт<sup>55</sup>, и уровня участия посетителей в научных музеях, добавляет Шиа<sup>56</sup>.

Рассматривая влияние демографических изменений на посещаемость культурных учреждений, ученые обсуждают влияние старения населения, анализируя вызовы и возможности, с которыми музеям придется столкнуться в ближайшем будущем, например исследователь Бенитез<sup>57</sup>. Более того, обсуждается важность понимания причин непосещаемости, например у Миллера<sup>58</sup>, где основное внимание уделяется молодым посетителям и изучению программ для подростков, как у Сзекели<sup>59</sup>. Как утверждают Мейсон и Маккарти, младшие возрастные группы – подростки и молодые люди – это группы, которые «музеи не всегда удовлетворяют, несмотря на все попытки расширить и диверсифицировать свою аудиторию»<sup>60</sup>. В

---

<sup>51</sup> Avery, J.; Prnjat, D. (2008) Consumer decision-making in the museum marketplace. *International Journal of the Inclusive Museum*, 1 (4), 147-156

<sup>52</sup> Everett, M.; Barrett, M.S. (2009) Investigating Sustained Visitor/Museum Relationships: Employing Narrative Research in the Field of Museum Visitor Studies. *Visitor Studies*. 12 (1), 2-15.

<sup>53</sup> Jensen, E.A. (2013) Reconsidering the love of art: Evaluating the potential of art museum outreach. *Visitor Studies*, 16 (2), 144-159.

<sup>54</sup> Meisner, R.; Vom Lehn, D.; Heath, C.; Burch, A.; Gammon, B.; Reisman, M. (2007) Exhibiting performance: Co-participation in science centres and museums. *International Journal of Science Education*, 29 (12), 1531- 1555.

<sup>55</sup> Scott, C.A. (ed.) (2013) *Museums and Public Value. Creating Sustainable Futures*. Farnham, England – Burlington, Vermont: Ashgate.

<sup>56</sup> Shea, M. (2014) The hands-on model of the internet: Engaging diverse groups of visitors. *Journal of Museum Education*, 39 (2), 216-226

<sup>57</sup> Benitez, A. (2013) The impact of the ageing population on museum audiences: Challenges and opportunities for museums. *International Journal of the Inclusive Museum*, 5 (1), 1-9.

<sup>58</sup> Miller, K.J. (2011) Inclusive marketing in the constructivist museum: A study of non-visitors' needs. *International Journal of the Inclusive Museum*, 3 (4), 91-108.

<sup>59</sup> Szekely, I. (2013) Multiple perspectives on teen-centric Art Museum programs: A recent emergence. *International Journal of the Inclusive Museum*, 5 (4), 25-36

<sup>60</sup> Mason, D.D.M.; Mccathry, C. (2006) 'The feeling of exclusion': Young people's perceptions of art galleries. *Museum management and curatorship*, 21 (1), 20-31.

частности, мало молодых людей ходят в художественные галереи, потому что их исключает какой-то психологический барьер («порог страха»): они чувствуют, что музеи не для них и не чувствуют, что они являются частью музеев. Иммигранты также включены в повестку дня. Как предполагают Кирхберг и Кучар: «Возникает вопрос – увеличение усилий, предпринимаемых для интеграции иммигрантов в немецкое общество, уменьшит их исключение из событий высокой культуры или продолжающаяся эксклюзивность высокой культуры покажет, что долгосрочная культурная интеграция не увенчалась успехом? Непосещаемость может отражать либо отсутствие интеграции (препятствие) общества либо осозанный и понятный отказ этих групп ассимилироваться с высокой культурой»<sup>61</sup>.

Хотио пишет: «Благодаря своей способности предоставлять людям возможность общаться, взаимодействовать и находить общий язык независимо от этнического происхождения музеи могут сыграть важную роль в помощи иммигрантам установить связь с их новой родиной и обществом. Полный потенциал музеев еще не используется. Чтобы лучше использовать свои способности, музеи должны быть более активными и универсальными в своих программах расширения, глубже заниматься работой с разными аудиториями и поощрять участие»<sup>62</sup>. Эту идею подтверждают некоторые недавние проекты, например работы Джочемса<sup>63</sup>, Бодо, Гиббса и Сани<sup>64</sup>, Филиппуполити и Силайо<sup>65</sup>.

При анализе стратегий вовлечения посетителей становится очевидно, что участие должно быть связано не только с понятием музея как с

---

<sup>61</sup> Kirchberg, V.; Kuchar, R. (2014) States of comparability: A meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption. *Poetics*, 43, 172-191.

<sup>62</sup> Hautio, M. (2011) '[...] But it's Not Like I Know Anything About Them!': Immigrants in the Museum in Finland. *Public Archaeology*, 10 (2), 68-95.

<sup>63</sup> Jochems, R. (2008) Your Base, My Base: Good Practices on Diversity in the Heritage Sector. *International Journal of the Inclusive Museum*. 1 (4), 19-26.

<sup>64</sup> Bodo, S.; Gibbs, K.; Sani, M. (eds.) (2009) Museums as places for intercultural dialogue: selected practices from Europe. MAP for ID. Available at : [http://www.amitie.it/mapforid/Handbook\\_MAPforID\\_EN.pdf](http://www.amitie.it/mapforid/Handbook_MAPforID_EN.pdf)

<sup>65</sup> Filippoupoliti, A.; Sylaiou, S. (2015) Editorial Note. *Museum & Society* special issue. *Museum education today: creative synergies and pedagogic innovations in multicultural contexts*. *Museum & Society*, 13 (2), 119-122.

социальной практикой, включающей социальное взаимодействие с другими посетителями и диалог с выставками, как в работах Коффи<sup>66</sup>, но также должен рассматриваться уровень доступности, связанный с использованием музея в качестве публичного пространства, как у Хотио<sup>67</sup>. Чтобы стать социально значимыми организациями, музеям нужно принять новые практики участия, считает Нильсен<sup>68</sup>: взаимодействие означает инновационные методы презентации и интерпретации с помощью интерактивных панелей, экскурсий, видео и аудио, тематических интерактивных выставок, пишут Тахери, Джафари и О'Горман<sup>69</sup>.

Как следствие, подход, основанный на односторонней массовой коммуникации, считается устаревшим, и даже концепция разных кластеров пользователей на основе социально-демографических категорий сталкивается с кризисом в пользу новой парадигмы, основанной на концепте «формирования идентичности в повседневной жизни», где посетители одновременно являются «участниками аудитории (культурными потребителями) и исполнителями (культурными производителями)», заключает Стиляну-Ламберт<sup>70</sup>. Исходя из этого нового подхода, исследования посетителей подчеркивали необходимость поощрения участия пользователей музеев в разных формах, утверждает Нина Саймон<sup>71</sup>, даже через совместное производство, дополняет Дэвис<sup>72</sup>. Согласно конструктивистскому подходу, музейные выставки должны быть спроектированы и созданы как открытая работа, обеспечивающая различные

---

<sup>66</sup> Coffee, K. (2007) Audience research and the museum experience as social practice. *Museum Management and Curatorship*, 22 (4), 377-389

<sup>67</sup> Hautio, M. (2011) '[...] But it's Not Like I Know Anything About Them!': Immigrants in the Museum in Finland. *Public Archaeology*, 10 (2), 68-95.

<sup>68</sup> Nielsen, J.K. (2015) The relevant museum: designing relevance in museological practices. *Museum Management and Curatorship*, 30 (5), 364-378.

<sup>69</sup> Taheri, B.; Jafari, A.; O'Gorman, K. (2014) Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism management*, 42, 321-329.

<sup>70</sup> Stylianou-Lambert, T. (2010) Re-conceptualizing Museum Audiences: Power, Activity, Responsibility. *Visitor Studies*, 13 (2), 130-144.

<sup>71</sup> Simon, N. (2010) *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0.

<sup>72</sup> Davies, S.M. (2010) The Co-production of Temporary Museum Exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 25 (3), 305-321.

перспективы и точки зрения, чтобы облегчить неограниченные результаты обучения, пишет Санделл<sup>73</sup>.

Такие исследователи как Пэрри<sup>74</sup>, Марти и Бертон Джонс<sup>75</sup>, Таллон и Уолкер<sup>76</sup>, Каррозино и Бергамаско<sup>77</sup>, Бакши и Торсби<sup>78</sup>, Джарриер и Буржон-Рено<sup>79</sup>, Хауэлл и Чилкотт<sup>80</sup>, Александри и Тзанавара<sup>81</sup>, Рубино<sup>82</sup>, Энхубер<sup>83</sup> считали роль новых технологий и цифрового расширения возможностей музеев решающей в привлечении молодых поколений и новых аудиторий. Как ученые, так и практики подчеркивают: благодаря эдьютейменту, интерактивности и иммерсивному опыту, например как описано в работах Менкарелли, Марто и Пуля<sup>84</sup>, Брейди<sup>85</sup> и Нталлы<sup>86</sup>, информационные технологии могут стимулировать лояльность, понимание, творческое участие людей, считает Диндлер<sup>87</sup>, также становясь действенным толчком при отсутствии мотивации и контекста, отмечает Барадаран Рахими<sup>88</sup>. Несмотря на то, что существует риск драматизации, упрощения и превращения в

---

<sup>73</sup> Sandell, R. (2007) *Museums, prejudice and the reframing of difference*. London: Routledge.

<sup>74</sup> Parry, R. (2007) *Recoding the Museum. Digital Heritage and the Technologies of Change*. London-New York: Routledge.

<sup>75</sup> Marty, P.F.; Burton Jones, K. (eds.) (2008) *Museum Informatics. People, Information, and Technology in Museums*. London-New York: Routledge.

<sup>76</sup> Tallon, L.; Walker, K. (eds.) (2008) *Digital technologies and the museum experience: Handheld Guides and Other Media*. Lanham, MD: Altamira Press.

<sup>77</sup> Carrozzino, M.; Bergamasco, M. (2010) Beyond virtual museums: Experiencing immersive virtual reality in real museums. *Journal of cultural heritage*, 11 (4), 452-458

<sup>78</sup> Bakhshi, H.; Throsby, D. (2012) New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*, 18 (2), 205- 222.

<sup>79</sup> Jarrier, E.; Bourgeon-Renault, D. (2012) Impact of Mediation Devices on the Museum Visit Experience and on Visitors' Behavioural Intentions. *International Journal of Arts Management*, 15 (1), 18-29.

<sup>80</sup> Howell, R.; Chilcott, M.A. (2013) Sense of Place: Repurposing and Impacting Historical Research Evidence through Digital Heritage and Interpretation Practice. *International Journal of Intangible Heritage*, 8, 165-177.

<sup>81</sup> Alexandri, E.; Tzanavara, A. (2014) New technologies in the service of museum education. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 12 (2), 317- 320.

<sup>82</sup> Rubino, I.; Barberis, C.; Xhembulla, J.; Malnati, G. (2015) Integrating a location-based mobile game in the museum visit: Evaluating visitors' behaviour and learning. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 8 (3), 1-18.

<sup>83</sup> Enhuber, M. (2015) Art, space and technology: how the digitisation and digitalisation of art space affect the consumption of art-a critical approach. *Digital Creativity*, 26 (2), 12-137.

<sup>84</sup> Mencarelli, R.; Marteaux, S.; Pulh M. (2010) Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 330-348.

<sup>85</sup> Brady, M.J. (2011) Subjectivity Through Self-Education: Media and the Multicultural Citizen at the National Museum of the American Indian. *Television & New Media*, 12 (5), 441-459

<sup>86</sup> Ntalla, I. (2013) Engaging audiences on ongoing social debates through interactive and immersive exhibits. *International Journal of the Inclusive Museum*, 6 (2), 105-116.

<sup>87</sup> Dindler, C. (2014) Designing infrastructures for creative engagement. *Digital creativity*, 25 (3), 212-223.

<sup>88</sup> Baradaran Rahimi, F. (2014) A model for sociocultural interactions in museums. *Museum Management and Curatorship*, 29 (2), 174-187.



Диснейленд, возникающий из-за технологий, пишут Балло, Курвуазьер и Лагиер<sup>89</sup>, информационные технологии могут создавать эффективные нарративные среды, заключают МакЛеод, Хэнкс и Хейл<sup>90</sup>, что облегчает наращивание исторической ценности экспонатов посредством сторителлинга, тематизации, пространственности и сценарности, утверждают Менкарелли и Пуль<sup>91</sup>. Наконец, в эпоху интернета в последние годы больше внимания уделялось роли социальных медиа и их применению в музейном секторе от стратегий односторонней связи к многосторонним коммуникациям, о чем пишут Сринивасан<sup>92</sup>, Чае и Ким<sup>93</sup>, Лопез<sup>94</sup>, Флетчер и Ли<sup>95</sup>, Маракос<sup>96</sup>, Гронеманн, Кристиансен и Дротнер<sup>97</sup>, Пуль и Менкарелли<sup>98</sup>.

Таким образом, с конца XX века музейные исследования претерпели важные изменения. Чтобы противостоять социальным изменениям (старение населения, международная миграция и т.д.), а также привлекать и удовлетворять новые аудитории (например, цифровых аборигенов и новые сообщества иммигрантов), необходимо вводить новое понятие музея, поощряя музеи становиться более релевантными и отзывчивыми – стать местами обучения, а не образования, в большей степени «для кого-то», а не «про что-то», инклюзивными, а не эксклюзивными. Стремясь выполнить миссию музея, исследования аудитории постепенно развивали свой

---

<sup>89</sup> Balloffet, P.; Courvoisier, F.H.; Lagier, J. (2014) From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16 (2), 4-18

<sup>90</sup> Macleod, S.; Hanks, L.H.; Hale, J. (2012) *Museum Making. Narratives, Architectures, Exhibitions*. Oxon: Routledge.

<sup>91</sup> Mencarelli, R.; Pulh, M. (2012) Museoparks and re-enchantment on the museum visits: an approach centred on visual ethnology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13 (2), 148-164.

<sup>92</sup> Srinivasan, R.; Boast, R.; Furner, J.; Becvar, K.M. (2009) Digital museums and diverse cultural knowledges: Moving past the traditional catalog. *Information Society*, 25 (4), 265-278.

<sup>93</sup> Chae, G.; Kim, J. (2010) Rethinking museum management by exploring the potential of social tagging systems in on-line art museums. *International Journal of the Inclusive Museum*, 3 (3), 131-140.

<sup>94</sup> Lopez, X.; Margapoti, I.; Maragliano, R.; Bove, G. (2010) The presence of Web 2.0 tools on museum websites: A comparative study between England, France, Spain, Italy, and the USA. *Museum Management and Curatorship*, 25 (2), 235-249.

<sup>95</sup> Fletcher, A.; Lee, M.J. (2012) Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27 (5), 505-521.

<sup>96</sup> Marakos, P. (2014) Museums and social media: modern methods of reaching a wider audience. *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 14 (4), 75-81.

<sup>97</sup> Gronemann, S.T.; Kristiansen, E.; Drotner, K. (2015) Mediated co-construction of museums and audiences on Facebook. *Museum Management and Curatorship*, 30 (3), 174-190.

<sup>98</sup> Pulh, M.; Mencarelli, R. (2015) Web 2.0: Is the Museum- Visitor Relationship Being Rede ned? *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 43-51

теоретический подход, обращаясь тем, кто еще не вошел в аудиторию музея, и внедряя инновационные методы и техники (т.е. качественные исследования). Как следствие, вовлечение посетителей сыграло ключевую роль: участие аудитории было реализовано с помощью информационных технологий, промотируя эдьютеймент, интерактивность, иммерсивный опыт и нарративные среды.

Исходя из этих положительных сдвигов и достижений в музейных исследованиях, перечислим некоторые возможные дальнейшие разработки:

- Гораздо больше внимания следует уделять мультикультурному составу нашего общества. Исследования показывают, что многие программы были разработаны в этнологических, антропологических или исторических музеях, таких как музеи иммигрантов, пишут Хорн<sup>99</sup>, Хотию<sup>100</sup>, Диксон<sup>101</sup>, Джохлер<sup>102</sup>, Шорч<sup>103</sup>, а не в художественных музеях, которым также необходимо изменить подход к новой аудитории, считает Анг<sup>104</sup>;
- Исследования аудитории музеев должны стать общим ресурсом для музейных сообществ, говорит Келли<sup>105</sup>, необходимо делиться опытом, методологией и задачами и развивать междисциплинарные культурные сети по всей Европе, считает Инноченти<sup>106</sup>, наращивать потенциал оценки музейных специалистов, отмечает Стил-Инама<sup>107</sup>. Такой подход мог бы обеспечить сопоставимость исследований и их результатов на

---

<sup>99</sup> Horn, B. (2006) Barriers and drivers: Building audience at the Immigration Museum, Melbourne, Australia. *Museum International*, 58 (3), 78-84.

<sup>100</sup> Hautio, M. (2011) '[...] But it's Not Like I Know Anything About Them!': Immigrants in the Museum in Finland. *Public Archaeology*, 10 (2), 68-95.

<sup>101</sup> Dixon, C.A. (2012) Decolonising the museum: Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration. *Race & Class*, 53 (4), 78- 86.

<sup>102</sup> Jöhler, R. (2015) The Invention of the Multicultural Museum in the Late Nineteenth Century: Ethnography and the Presentation of Cultural Diversity in Central Europe. *Austrian History Yearbook*, 46, 51-67.

<sup>103</sup> Schorch, P. (2015) Experiencing differences and negotiating prejudices at the Immigration Museum Melbourne. *International Journal of Heritage Studies*, 21 (1), 46-64.

<sup>104</sup> Ang, I. (2005) The predicament of diversity – Multiculturalism in practice at the art museum. *Ethnicities*, 5 (3), 305- 320.

<sup>105</sup> Kelly, L. (2004) Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4, 45-69

<sup>106</sup> Innocenti, P. (2015) Cultural networks in migrating heritage: intersecting theories and practices across Europe. Farnham: Ashgate.

<sup>107</sup> Steele-Inama, M. (2015) Building Evaluation Capacity as a Network of Museum Professionals. *Journal of Museum Education*, 40 (1), 78-85.

международном уровне с целью выявить примеры передовой практики качественного анализа, утверждают Кирчберг и Кучар<sup>108</sup> и стимулировать улучшение исследований – сделать их основанными на теории в большей степени, более совместными, междисциплинарными и продолжительными, пишет Патриарчи<sup>109</sup>;

– Исследование аудитории должно разрабатывать теоретические объяснения непосещаемости, углублять изучение потребностей различных аудиторий (например, молодых людей, сообществ иммигрантов и т.д.) и уровни понимания посредством качественных исследований, считают Кирхберг и Кучар<sup>110</sup>;

– Новые стратегии привлечения людей не должны игнорировать нововведения в контенте коммуникации. Чтобы стать релевантными организациями, музеям необходимо разрабатывать новый контент отвечающий различным уровням понимания, пишет Серкетти<sup>111</sup>.

Кроме того, теоретический подход может сделать полезные предложения необходимые для развития аудитории не только для исследователей, но и для музейных сотрудников. Хорошей отправной точкой может стать тесное сотрудничество научных кругов и профессионального сообщества.

Таким образом, в этой части работы были изучены достижения в музейных исследованиях, выделены существующие проблемы и будущие вызовы для музейного менеджмента. Мы выявили важную роль цифровых технологий как для улучшения качества обслуживания, так и для привлечения новых аудиторий, особенно в последние годы. Что касается исследований посетителей, то, несмотря на традиционные социально-

---

<sup>108</sup> Kirchberg, V.; Kuchar, R. (2014) States of comparability: A meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption. *Poetics*, 43, 172-191.

<sup>109</sup> Patriarche, G.; Bilandzic, H.; Linaa Jensen, J.; Jurisic, J. (2014) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*. London-New York: Routledge.

<sup>110</sup> Kirchberg, V.; Kuchar, R. (2014) States of comparability: A meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption. *Poetics*, 43, 172-191.

<sup>111</sup> Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development: a literature review. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 6 (1), pp. 30-43,

демографические категории, отмечается все большее внимание к качественным оценкам и к различным кластерам посетителей. Однако привлечение этнических меньшинств по-прежнему остается низким, за исключением некоторых проектов в области образования. Становится очевидной потребность в содействии развитию музейных исследований для поддержки музеев в достижении их миссий и максимизации создания ценностей, что подразумевает изменения культурной политики. В частности, необходимы дальнейшие маркетинговые исследования. Подводя итог, чтобы увеличить количество посетителей, требуются лучшие исследования аудитории и лучшая коммуникация.

## 1.2. Аудитория музеев в эпоху цифровой среды

Еще до эпохи социальных сетей, в конце XX века, исследователь Хупер-Гринхилл разработала концепцию пост-музея. К тому моменту посетителям стало необходимо разделить свой опыт от посещения музея с другими людьми – другими посетителями или сотрудниками музея<sup>112</sup>.

Цифровая среда подтолкнула всю сферу культуры к изменениям – появилось такое явление как культура участия и концепция музея участия. Мы будем использовать определение культуры участия из работы исследовательницы Дарьи Агаповой: «свободное, деятельное и осознанное участие людей в культурных и социальных процессах, возможность для них быть не только “потребителями” или объектами воздействия, но вносить свой собственный вклад в принятие решений и создание культурных событий (например, выставок или образовательных программ), а стало быть, в процесс осмысления и актуализации культурного наследия»<sup>113</sup>. Распространение интернета позволило тем, кто раньше только потреблял контент, стать его создателями. Для цифровой среды характерна среда двусторонней коммуникации, границы между получателями контента и его производителями стирается. Аудитория музея становится полноправным участником всех его процессов. Соответственно музей участия или партисипаторный музей появился как следствие культуры участия. Базовое отличие нового типа музея от предыдущих – вовлеченность своего сообщества посетителей и меценатов в деятельность музея, например краудфандинговые кампании. Впервые термин музея участия озвучила исследовательница Нина Саймон, она также отмечает, что этот новый тип музея не может транслировать одинаковые сообщения разным посетителям, а должен предоставлять разнообразный контент, возможно персонализированный, и обязательно подстраивающийся под запросы

---

<sup>112</sup> Hooper-Greenhill, E. *Museums and Their Visitors*. Abington: Routledge, 2011. — P. 224.

<sup>113</sup> Агапова Д. Культура участия: миллионы диалогов // *Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия*. – М. 2012. 176 с.

аудитории и произведенный с ее участием. Она добавляет, что именно цифровая среда стала двигателем изменений в деятельности современных музеев и способствует модернизации музеев и включению посетителей в познавательный-творческий процесс<sup>114</sup>.

В 2010 году Лопес и его коллеги представили первые выводы о наличии инструментов Web 2.0 на веб-сайтах музеев из разных стран, обнаружив, что двунаправленные виды участия все еще были не частыми, в основном использовался индивидуальный или пассивный опыт посещения. В 2008 году, когда в ходе исследования были собраны данные, такие сайты, как Flickr, Facebook, MySpace, Reddit, Delicious, LinkedIn, YouTube и Twitter, были активны, однако в исследовании отмечалось, что наиболее распространенными инструментами, используемыми музеями, были блоги и RSS-каналы<sup>115</sup>.

Наиболее инновационные музеи сразу же открыли отделы новых медиа, которые занимались оценкой нового онлайн-сообщества, и инвестировали в мероприятия или программы участия<sup>116</sup>. Главным в этой новой бизнес-модели является то, что посетители музея получили открытый доступ к информации и перешли к цифровым средствам общения, поэтому музеи также должны были отражать текущее преобладающее поведение посетителей и обслуживать их<sup>117</sup>. На конференции MuseumNext в 2011 году обсуждалось, что пользователи заинтересованы следить за учреждениями в социальных сетях, но пользователи ожидают от музея диалога, а не просто продвижения мероприятий

118

Традиционные модели коммуникации музеев основаны на пассивном

---

<sup>114</sup> Simon N. The Participatory Museum. URL: <http://www.participatorymuseum.org/read/>

<sup>115</sup> Lopez, X., Margapoti, I., Maragliano, R. and Bove, G. (2010). The presence of Web 2.0 tools on museum websites: a comparative study between England, France, Spain, Italy and the USA. *Museum Management and Curatorship* 25(2), 235-249.

<sup>116</sup> Allen-Greil, D. and MacArthur, M. (2010). "Small Towns and Big Cities: How Museums Foster Community On-line," in *Museums and the Web 2010: Proceedings*, edited by J. Trant and D. Bearman. Toronto: Archives & Museum Informatics. <http://www.archimuse.com/mw2010/papers/allen-greil/allen-greil.html>.

<sup>117</sup> Lovejoy, K., Waters, R.D., and Saxton, G.D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review* 38, 313-318.

<sup>118</sup> MuseumNext. (2011). Research – Museums on Twitter. Blog post <http://www.museumnext.org/2010/blog/research-museums-on-twitter>

потреблении понятий или контекста, предлагаемых экспертами<sup>119</sup>. Эта модель привела к тому, что музеи привели свой образовательный подход к формальным моделям образования, с помощью кураторского опыта<sup>120</sup>. Социальные сети и стратегия вовлечения не несут никаких ограничений на то, кто может создавать контекст или интерпретацию музейной коллекции и экспонатов<sup>121</sup>. Некоторые практики приветствуют это изменение, утверждая, что социальные медиа позволяют музеям выстраивать коммуникацию «многие ко многим» с посетителями, где любой исторический или фактический контекст может получить любой человек, у которого есть доступ к поисковой системе<sup>122</sup>.

Однако не все музеи легко приняли новые способы общения со своими посетителями. Художественные музеи настороженно приняли новые отношения с посетителями, потому что они считают интерпретирующую и авторитетную экспертизу своей ролью в отношениях с посетителями<sup>123</sup>.

В современном мире ни один музей уже не может игнорировать цифровую среду. Пользователи музейного сайта могут перерасти в реальных посетителей, так как некоторые люди основывают свой выбор учреждения для посещения по его сайту и социальным сетям<sup>124</sup>. Свои представительства в виртуальном пространстве музеи завели еще в начале 2000-х годов, а к 2010-ым стало очевидно, что необходимы новые подходы к организации этих представительств<sup>125</sup>. Музейные профессионалы продолжают пытаться включить цифровые медиа в свою практику, основанную на авторитете, большая часть этой работы сосредоточена на

---

<sup>119</sup> Coldicutt, R. and Stretten, K. (2005). "Democratize And Distribute: Achieving A Many-To-Many Content Model," in *Museums and the Web 2005: Proceedings*, edited by J. Trant and D. Bearman.

<sup>120</sup> Wetterlund, K. (2012). *The Voice of Authority*. *Journal of Museum Education*, 37(2), 89-92.

<sup>121</sup> Kefi, H. and Pallud, J. (2011). The role of technologies in cultural mediation in museums: an Actor-Network Theory view applied in France. *Museum Management and Curatorship* 26(3), 273-289.

<sup>122</sup> Wetterlund, K. (2012). *The Voice of Authority*. *Journal of Museum Education*, 37(2), 89-92.

<sup>123</sup> Там же.

<sup>124</sup> Pavlou, V. The educational potential of museum websites: Building an instrument for assessing pre-service teachers' views. // *Museum Management and Curatorship*. 2012.

<sup>125</sup> Гук, Д.Ю., Харитоновна, Т.Ю., Богомазова Т.Г. Музей в современном информационном пространстве: потенциал социальных сетей. *Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) # 12 (21), 2015 | Социологические науки с 17 - 23*

разъяснении идеи «виртуального музея» и ее связи с физическими музеями. В такой работе учитываются способы использования цифровых носителей для подтверждения материальных границ музеев и укрепить традиционные кураторские практики. «Социальные сети открыли головокружительный набор инструментов и шаблонов дизайна, которые делают участие более доступным, чем когда-либо. Посетители ожидают доступа к широкому спектру источников информации и культурным перспективам», – пишет Нина Саймон<sup>126</sup>.

Музеи все больше оцифровывают свои коллекции и дают к ним доступ всем пользователям. Теория культурного менеджмента может быть обогащена экономической теорией с использованием информационных технологий путем изучения экономических последствий оцифровки музейных коллекций и определения бизнес-моделей, разработанных учреждениями культуры, чтобы справиться с такими технологическими изменениями. Как и в других цифровых областях, данные парадигматических музейных и пользовательских инициатив свидетельствуют о том, что основное поле конфликта между сторонниками традиционных моделей управления музеями и современниками сводится к выбору между сохранением контроля и предоставлением доступа к оцифрованному культурному контенту<sup>127</sup>.

Очевидно, что после всех изменений, которые претерпевают музеи в эпоху цифровой среды, исследователи все больше обращаются к изучению виртуальной аудитории музеев. Фантони, Штейн и Боуман изучили отношение между мотивацией пользователя музейного сайта и его вовлеченностью<sup>128</sup>. Исследование доказало, что мотивация является

---

<sup>126</sup> Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010. Print.

<sup>127</sup> Bertacchini E., Morando F. *The Future of Museums in the Digital Age: New Models for Access to and Use of Digital Collections*. *International Journal of Arts Management*, Vol. 15, No. 2, Special Issue: Digital Revolution in Arts and Cultural Organizations (WINTER 2013), pp. 60-72

<sup>128</sup> Fantoni, S.F., Stein, R., and Bowman, G. (2012). "Exploring the relationship between visitor motivation and engagement in online museum audiences," in *Museums and the Web 2012: Proceedings*, edited by N. Proctor and R. Cherry. Silver Spring: Museums and the Web, LLC.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2012/papers/exploring\\_the\\_relationship\\_between\\_visitor\\_motivation\\_and\\_engagement\\_in\\_online\\_museum\\_audiences/](http://www.museumsandtheweb.com/mw2012/papers/exploring_the_relationship_between_visitor_motivation_and_engagement_in_online_museum_audiences/)



ключевой переменной для понимания онлайн-впечатлений посетителей и может использоваться как способ сегментировать аудиторию и прогнозировать ее поведение на веб-сайте.

В частности, люди, которые посещают веб-сайт для поиска конкретной информации по профессиональным причинам, по-видимому, более активно взаимодействуют с сайтом. Они регистрируют более высокий процент среднего времени на страницу, более высокую загрузку и поиск и представляют большее число повторных посетителей. Кроме того, они чаще попадают прямо на сайт или через ссылки с других сайтов. Большинство людей, имеющих определенную причину посещения сайта, интересуются коллекциями и изучают возможности трудоустройства.

Люди, которые приходят на веб-сайт, чтобы планировать посещение музея, в основном живут в том же городе, что и музей. Они представляют наибольший процент новых посетителей сайта. Они, как правило, тратят меньше времени на веб-сайт, чем посетители из других категорий, но уровень их взаимодействия с контентом относительно высок, по крайней мере, когда дело доходит до среднего времени, проведенного на странице, что выше, чем у большинства, которое имеет другие мотивы. Они, как правило, ориентированы на разделы для посетителей и расписание программ.

Посетители, которые приходят, чтобы совершать транзакции, тратят на веб-сайт больше всего времени и в среднем посещают самое большое количество страниц. Однако их уровень взаимодействия с содержанием относительно невелик и их коэффициент конверсии не так высок.

Посетители, которые просто просматривают сайт случайным образом, не тратят много времени или не посещают много страниц, и уровень их взаимодействия с содержанием ниже, чем у других категорий посетителей, как по среднему времени на странице, так и по количеству повторных посещений. Тем не менее, уровень их участия несколько выше, когда речь идет о поиске и загрузке информации. По содержанию они менее

ориентированы, чем другие категории, и имеют общие черты как с людьми, планирующими посещение, так и с людьми, которые ищут информацию по профессиональным причинам.

Люди, которые ищут конкретную информацию из личных интересов, демонстрируют сходное поведение с теми, кто занимается случайным просмотром, когда дело доходит до среднего времени на страницу и процента повторных посетителей. С другой стороны, их частота поиска и загрузки информации больше сопоставима с тем, кто приходит к поиску информации по профессиональным причинам. Эти посетители ищут контент, также как те, кто планирует посещение, и эти посетители также имеют аналогичный коэффициент конверсии.

Интернет сегодня стал одной из важнейших составляющих всей сферы услуг, повысил уровень глобализации и модернизировал принципы маркетинга и коммуникации. В результате музеям приходится искать новые пути взаимодействия с аудиторией и использовать новые платформы, чтобы добавлять «цифровое значение» к опыту посещения людей. Интернет позволяет музеям стать демократичнее и ближе к своей аудитории, уделить больше внимания уже лояльным посетителям и охватить тех, кто еще не пришел в музей. Цифровая среда дает музеям возможность проявить себя, провести новые запоминающиеся эксперименты и привлечь к себе внимание посетителей<sup>129</sup>.

Таким образом, мы выяснили, что за последние 20 лет музей как концепция претерпел достаточно серьезные изменения. Появилась культура участия и как следствие музей участия и для того, чтобы учреждениям оставаться конкурентоспособными им необходимо меняться в соответствии с современными реалиями. Музей больше не может вести одностороннюю коммуникацию с посетителем, быть непоколебимым источником знаний и безусловным авторитетом. Сегодня музею необходимо вовлекать

---

<sup>129</sup>Lagrosen, S. (2003). Online service marketing and delivery: the case of Swedish museums. *Information Technology and People* 16 (2), 132f157

посетителей в совместную деятельность и становятся демократичными. Последние 10 лет музеи активно развивают свои представительства в цифровой среде. Особенно важным стало оцифровывать коллекции и предоставлять к ним открытый доступ для всех. Исследователи начали изучать поведение посетителей не только в музее, но и на его сайте. Выделяются определенные категории пользователей сайта исходя из их мотивации и особенностей поведения. Это позволяет улучшить виртуальную часть музея. Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что аудитория музеев вышла за рамки физических посетителей и стала большим сообществом как в реальности, так и в виртуальном мире, а цифровая среда стала главным двигателем изменений в сфере музеев.

## **Выводы**

- 1) Музеи с одной стороны должны охватить более широкую и более разнообразную аудиторию, отражающую сложный демографический состав современного общества; с другой стороны – обеспечить понимание ценности культурного наследия и увеличение культурного капитала.
- 2) Музеи должны учитывать два новых социальных изменения. Во-первых международная миграция увеличивает культурное разнообразие населения и создает больше производителей культуры и ее потребителей. Во-вторых старение населения подразумевает больше свободного времени у людей, следовательно, появляется широкая потенциальная аудитория для музеев.
- 3) Музеи должны превратиться из эксклюзивных мест в инклюзивные, из мест образования в места обучения. Музеи должны изменить свое видение с того, чтобы быть «кем-то» на то, чтобы быть «для кого-то».
- 4) Концепция идентичности аудитории постепенно разрушается в пользу разнообразия аудитории, переходя от единой аудитории к многим аудиториям.
- 5) Ученые стали уделять больше внимания качественным исследованиям, заменяя традиционные количественные подходы.
- 6) Роль новых технологий и цифрового расширения возможностей музеев становится решающей в привлечении новых аудиторий. Цифровая среда дает музеям возможность проявить себя, провести новые запоминающиеся эксперименты и привлечь к себе внимание посетителей.
- 7) Посетителям необходимо разделить свой опыт от посещения музея с другими людьми.

- 8) Пользователи музейного сайта могут перерасти в реальных посетителей. Социальные медиа позволяют музеям выстраивать коммуникацию «многие ко многим» с посетителями.
- 9) Мотивация пользователей сайтов музеев играет ключевую роль в понимании онлайн-впечатлений посетителей и может использоваться как способ сегментировать аудиторию и прогнозировать ее поведение.

## **Глава II. Практики работы с музейной аудиторией в современном мире**

Для работников сферы культуры сегодня очевидна необходимость исследовать свою аудиторию. Чтобы оставаться актуальными для современных посетителей, музеям необходимо знать нужды и потребности этих людей и понимать, кто приходит к ним, а кто нет. Сегодня музей ведет постоянный диалог с посетителями. Исследователи из Политехнического музея в Москве считают, что: «В современной ситуации неограниченного доступа к информации люди приходят в музей за особым опытом, за переживанием, в поисках собственной идентичности — за тем, что они могут получить только здесь. Исследования аудитории в этот момент становятся не просто инструментом получения данных, они становятся новым каналом коммуникации, взаимодействия с публикой. Они помогают вместе создавать уникальный музейный продукт, который соберет вокруг себя сообщество посетителей вашего конкретного музея»<sup>130</sup>.

В этой главе мы рассмотрим опыт разных музеев и исследователей в сфере культуры в изучении аудитории музеев и приведем рекомендации исследователей по привлечению новых аудиторий.

---

<sup>130</sup>Максимова А. С., Рюмина С. А., Лобанова Л. В. Руководство по исследованиям посетителей музея. М. : Политехнический музей, 2016

## 2.1. Методы и результаты исследований музейной аудитории

Со второй половины 1980-х годов применялись качественные методы изучения поведения посетителей музеев. Другой подход использовал системы оценки нескольких методов. Как подчеркивает Лумис, во многих ситуациях лучше сосредоточить внимание на том, что делают люди, а не на том, что они утверждают<sup>131</sup>. Некоторые авторы, такие как Вольф<sup>132</sup>, Фурнье и Мик<sup>133</sup>, подтвердили, что качественные методы более эффективны, чем количественные, в то время как другие исследователи, такие как Битгуд, Серрел и Томпсон<sup>134</sup>, утверждают, что интеграция между качественными и количественными инструментами более полезна, поскольку позволяет получить подробную информацию об удовлетворенности и поведении посетителей. В этом контексте чисто количественный подход не в состоянии предоставить все элементы для полной оценки.

В музейной сфере проводились различные исследования качества услуг. Салех разработал вариант модели, вводя новые атрибуты рядом с традиционными, показывая опыт посещения (образовательное посещение, образовательное мероприятие, информативная экспозиция, подлинное искусство и стимулирующая экспозиция)<sup>135</sup>. Исследование показало, что физические факторы менее важны для посетителей, в то время как качество опыта действительно является основным фактором, определяющим их ожидания качества обслуживания<sup>136</sup>. Также Ху, Уйсал и Макклири подчеркнули, что применение методов удовлетворения ожиданий может дать

---

<sup>131</sup> Loomis, R.J. *Museum Visitor Evaluation: New Tool for Management*; American Association for State and Local History: Nashville, TN, USA, 1987.

<sup>132</sup> Wolf, R.L. *Conceptual and Operational Considerations in Naturalistic Evaluation*. In Presented at American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA, USA, 8–12 April 1979.

<sup>133</sup> Fournier, S.; Mick, D.G. *Rediscovering satisfaction*. *J. Mark.* 1999, 63, 5–23.

<sup>134</sup> Bitgood, S.; Serrell, B.; Thompson, D. *The impact of informal education on visitors to museums*. In *Informal Science Learning*; Crane, V., Nicholson, H., Chen, M., Bitgood, S., Eds.; Research Communications Limited: Washington, DC, USA, 1994; pp. 61–106.

<sup>135</sup> Saleh, F.A. *The Determinants of the Quality of the Service Experience: An Empirical Study of a Heritage Park*. *Uni. Sharjah J. Pure Appl. Sci.* 2005, 2, 75–102.

<sup>136</sup> Mey, P.L.; Mohamed, B. *Visitor satisfaction and behavioural intentions: Pilot study at a museum in Malaysia*. *J. glob. Bus. Econ. Serv. Q.* 2010, 1, 226–240.

важные рекомендации для музейного менеджмента<sup>137</sup>. Напротив, Кронин и Тейлор критиковали модель измерения качества услуг, подчеркивая превосходство других более простых методов<sup>138</sup>. Они рекомендуют включать поправку на ожидания, поскольку респондент оценивая свое восприятие предметов сравнивает свое настоящее восприятие с тем, что, как ему кажется, от него ожидают. Как подтверждают Карман<sup>139</sup>, Буман и ван дер Виле<sup>140</sup>, двойное администрирование опросников восприятия и ожидания может привести к скуке и путанице респондентов, а также может быть слишком трудоемким. Бабакус и Боллер подозревали, что разница в показателях не дает никакой дополнительной информации, кроме той, которая уже содержится в шкале исследования качества услуг<sup>141</sup>. Таким образом, для изучения и анализа удовлетворенности и поведения посетителей используются несколько методов, части предлагается интеграция между качественными и количественными методами, например триангуляция, для получения более полного контекстуального и целостного изображения исследуемой единицы.

Опыт посетителей музея не может быть адекватно описан с помощью оценивания музейных смыслов, дизайна выставок, определения посетителей как набора их демографических и психографических признаков или даже оценивания частоты посещения или социального контекста, в котором люди идут в музей. Чтобы получить ответ на вопросы, почему люди посещают или не посещают музеи, что они там делают, и какое знание или значение они получают из этого опыта, требуется более глубокий анализ.

Исследователи из Италии изучили аудиторию Национального музея доисторических времён и этнографии Луиджи Пигорини с помощью

---

<sup>137</sup> Huh, J.; Uysal, M.; McCleary, K. Cultural Heritage Destinations: Tourist satisfaction and market segmentation. *J. Hosp. Leis. Mark.* 2012, 14, 81–99.

<sup>138</sup> Cronin, J.; Taylor, S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *J. Mark.* 1992, 56, 55–67

<sup>139</sup> Carman, J.M. Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *J. Retailing* 1990, 66, 33–55.

<sup>140</sup> Bouman, M.; van der Wiele, T. Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument. *Int. J. Serv. Ind. Manag.* 1992, 3, 4–16.

<sup>141</sup> Kitchroen, K. Literature Review: Service Quality in Educational Institutions. *ABAC J.* 2004, 24, 14–25.



интегрированного подхода с качественными и количественными методами<sup>142</sup>. Они разработали два опросника: один для взрослых и другой для старшеклассников и провели собственные наблюдения, заполняя чек-лист.

Во время наблюдения они записывали поведение и взаимодействие посетителей в каждой области выставки, а не фокусировались на отдельных посетителях. Этот метод позволяет оценить, как посетители распределяют свое внимание, без необходимости рассматривать каждый элемент выставки для каждого посетителя. Исследователи сделали вывод, что посетителей привлекают в основном экспозиции, где есть взаимодействие пользователей с объектами. Также были выявлены следующие недостатки: освещение (низкое и отсутствующее в некоторых витринах); информационный материал (недостаточная поддержка посещения и отсутствие материальной ориентации); информационные панели (непривлекательные или отсутствующие); и не связанные с опытом недостатки (отсутствие интерактивности, рассеянная среда, отвлекающие внимание факторы и отсутствие технологий, визуальных и звуковых эффектов).

Что касается опроса посетителей, он показал, что для взрослых людей приоритетными являются информационный материал, качество предоставляемых услуг, веб-сайт музея, освещение, информационные панели, стоимость билетов и возможность получить впечатляющий опыт. Для старшеклассников важны прежде всего, освещение, возможность получить впечатляющий опыт, веб-сайт музея, информативный материал и цена билета.

Исследователи утверждают, что если выводы из каждого из методов совпадают, то они справедливы. Каждый из методов считается полезным, потому что он добавляет более конкретную информацию. Например, очевидна необходимость улучшить несколько аспектов: освещение экспозиций и витрин, информационные материалы (карты, брошюры,

---

<sup>142</sup>Di Pietro L. et al. An audience-centric approach for museums sustainability // Sustainability. – 2014. – Т. 6. – №. 9. – С. 5745-5762.

бумажные гиды) и информационные панели, поскольку сейчас они отсутствуют, недостаточны или не привлекательны. Качественный метод исследования также показывает необходимость работы над музейным оборудованием и пространством, чтобы сделать окружающую среду более комфортной, а количественный анализ подчеркивает важность технологической поддержки на протяжении всего тура. Если этот музей поработает над недостатками, он сможет предложить привлекательный опыт в соответствии с потребностями меняющейся аудитории.

Доктор Джон Фальк выделяет четыре фактора, которые имеют влияние на то, что люди помнят о своем посещении музея<sup>143</sup>:

- 1) То, что удовлетворяло их потребности и интересы.
- 2) То, что было новым.
- 3) То, что вызвало много эмоций.
- 4) То, что было подтверждено дальнейшим опытом.

События, которые, скорее всего, будут иметь эмоциональную привлекательность для посетителей, – это те, что удовлетворяют их потребности и интересы; другими словами, их идентификационные мотивы посещения. Конечно, то, как люди посещают музей и чему они учатся, зависит от широкого круга факторов, а не только от мотивов<sup>144</sup>. Среди важных факторов влияния – базовые знания посетителей и их социальная группа. Разумеется, важен также опыт посещения музея, например выставки и программы, с которыми они взаимодействуют. Наконец, обогащение опыта после посещения, например обсуждение увиденного, статьи в СМИ или программы на телевидении, также играет важную роль в запоминании и обучении.

---

<sup>143</sup> Falk J. H. Understanding museum visitors' motivations and learning // A museum for the and the professor (lk 119-122). Kasutatud. – 2013. – Т. 13. – С. 2015.  
[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John\\_Falk\\_Understanding\\_museum\\_visitors\\_\\_motivations\\_and\\_learning.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf)

<sup>144</sup> Falk, J. H. & Dierking, L. D.: The museum experience revisited, 2013, Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

Хотя можно легко предположить, что у всех посетителей одинаковые цели посещения музея, важно понимать, что разные посетители имеют разные мотивации. В работе доктора Джона Х. Фалька «Понимание мотивации и обучения посетителей музея»<sup>145</sup> выделены пять видов посетителей музея:

- 1) Исследователи: эти посетители любопытны и в первую очередь стремятся найти интересный для себя контент и удовлетворить жажду к обучению.
- 2) Проводники: как следует из названия, эта группа, как правило, сопровождает других людей, разделяя с ними опыт посещения, например, учитель, ведущий школьную группу или отец, который показывает музей своим детям.
- 3) Профессионалы / любители: уже хорошо разбирающиеся в конкретной теме, эти посетители стремятся углубить свои знания в определенной области, например, учитель истории, исследующий древнюю цивилизацию.
- 4) Искатели опыта: эти посетители «ориентированы на место», рассматривают музей как опыт, который можно вычеркнуть из списка обязательных мест к посещению.
- 5) Искатели подзарядки: эти посетители ищут убежище от суеты современной жизни и передышку от их напряженного графика.

Исследователь Деннис вместе с коллегами провел тематический анализ содержания литературы за 20 лет о барьерах для посещения музеев<sup>146</sup>. Они нашли восемь широких тем, представленных в качестве барьеров в литературе, и затем задали вопросы не-посетителям, непосредственно затрагивая эти темы и их роль в качестве барьера. Среди барьеров были:

---

<sup>145</sup> Falk J. H. Understanding museum visitors' motivations and learning // A museum for the and the professor (1k 119-122). Kasutatud. – 2013. – Т. 13. – С. 2015.  
[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John\\_Falk\\_Understanding\\_museum\\_visitors\\_\\_motivations\\_and\\_learning.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf)

<sup>146</sup> Dennis, N., Larsen, G., Macaulay, M., Kay, P. L., Wong, E., & Polonsky, M. J. (2009). Marketing cultural attractions: understanding non-attendance and visitation barriers. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(6), 833–854.

- 1) физический доступ к учреждению,
  - 2) личное отношение, которое включает собственные чувства в отношении музеев и личные обстоятельства, препятствующие посещению,
  - 3) стоимость, которая включает в себя обеспокоенность по поводу цены билета,
  - 4) время, которое включает в себя отсутствие свободного времени и неудобные часы работы,
  - 5) продукт, который включает в себя суждения об атмосфере, персонале или ощущении от места,
  - 6) личные интересы и одобрение сверстников – высказывания об отсутствии личного интереса и давления со стороны сверстников, которые не хотят идти в какое-либо конкретное место,
  - 7) социализация и понимание – высказывания о принадлежности к социальной группе и понимание,
  - 8) информация, которая включает недостаточную осведомленность или отсутствие доступа из-за незнания языка.
- Исследователи в своих интервью с не-посетителями обнаружили, что барьеры часто переплетаются, и ни один барьер не доминирует.

Понимание препятствий для того, чтобы не-посетители и случайные посетители стали частыми посетителями, остается насущным вопросом для исследователей. Любое посещение музея становится комплексом преимуществ посещения, перевешивающих барьеры, стоящие на пути этого посещения. Исследователь Гарретт Кевин Месьер попытался разобраться в этом вопросе и составил ментальные модели аудитории музея, которые были разделены на четыре категории: частые посетители, случайные посетители, не-посетители и не-любители музеев<sup>147</sup>. Было установлено, что для частых посетителей преимущества, предоставляемые музеем, перевешивают и эти люди используют возвышенный язык для описания музеев. Случайные

---

<sup>147</sup> Mercier Garrett Kevin. Differential Concerns: Perceived Benefits and Barriers to Visitation from the Mental Models of Museum Visitors and Non-Visitors. University of Washington. 2017

посетители демонстрируют сложную ментальную модель, которая включает многие из тех преимуществ, которые отмечали частые посетители, и в то же время включает большое разнообразие барьеров. В частности, социальные отношения сложны для случайных посетителей и становятся одновременно как мотивацией, так и препятствием для посещения. Не-посетители сильно ассоциируют музеи со скукой и говорят, что музеи дают им меньше, чем они бы хотели. Не-любители были неуверенны нравятся ли им музеи. Эти люди решительно связывают риск того, что их потребности не будут удовлетворены, с необходимостью, чтобы правильная группа людей была с ними в музеях. Если музеи хотят увеличить число частых посетителей, важно устранить эти барьеры и либо продуцировать новый опыт, который удовлетворяет потребности этих посетителей, либо бороться с ложными представлениями, которые не соответствуют их учреждению.

Агентство Morris Hargreaves McIntyre в 2008 году провело исследование посетителей более 50 музеев, в том числе Британского музея, Музея Виктории и Альберта и Тейт Британ, чтобы понять, как и почему люди взаимодействуют с культурой<sup>148</sup>. Стоит отметить, что в исследовании музеи и галереи были разделены. Исследователи вывели иерархию потребностей посетителей в культурных учреждениях, которые представляют собой пирамиду (как пирамида потребностей Маслоу). Сначала идут основные потребности (музей или галерея рассматриваются как привлекательное, приятное место, чтобы провести время с семьей и друзьями); затем интеллектуальные потребности (в художественное пространство идут для того, чтобы удовлетворить профессиональный интерес или рассказать об искусстве своим компаньонам); далее эмоциональные потребности (искусство – источник вдохновения); и, наконец, духовные потребности (музей или галерея – храм, в который люди

---

<sup>148</sup>Morris Hargreaves McIntyre. Audience knowledge digest. Why people visit museums and galleries, and what can be done to attract them. 2007  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215211331/http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/Audience%20Knowledge%20Digest.pdf>

идут, чтобы избежать повседневной жизни и получить разрядку). Как в пирамиде Маслоу, чем выше потребности посетителя, тем глубже опыт. Почти половина посетителей (48%) музея удовлетворяют социальные потребности, в галереях этих людей треть. 40% поклонников искусства мотивированы интеллектуальными потребностями. Для глубокого взаимодействия с искусством в музеи приезжают только 3% посетителей, а галереи – в 5 раз больше (15%).

В бизнесе маркетологи давно научились конструировать имидж не продукта, а бренда, который вызывает определенные эмоции или связан с конкретным образом жизни. В области культуры такой подход довольно редок, поскольку он включает более глубокое изучение психологии людей.

Согласно исследованиям Morris Hargreaves McIntyre, семьи часто посещают музеи и галереи, чтобы удовлетворить основные потребности (социальные и интеллектуальные). Имеет смысл предположить, что сообщения для этой группы пользователей должны отличаться от сообщений, предназначенных для туристов или одиноких посетителей (у них больше эмоциональных и духовных потребностей).

На конференции *Visitors Studies in Culture*, которая проходила в Московской высшей школе социальных и экономических наук в апреле 2018 года были представлены некоторые исследования аудитории российских культурных учреждений. Социолог сектора маркетинга Государственного музея-заповедника «Царицыно» Кира Луцишина рассказала об опыте музея в исследованиях посетителей<sup>149</sup>. Они провели два больших исследования.

Во-первых, был составлен портрет аудитории, целью было разработать типологию посетителей и создать ряд социальных портретов посетителей. Исследователи определяли аудиторию социально — демографические характеристики, социальный бэкграунд посетителей (что они любят, что они читают, что они смотрят, насколько они активны в культурной жизни

---

<sup>149</sup> Луцишина К. Исследование аудитории опыт ГМЗ «Царицыно». Векторы развития современной России // *Visitors Studies in Culture*: конф (Москва, 22 апреля 2018)

Москвы) и выявили эффективные каналы информирования посетителей о том, что происходит в Царицыно. Данные были получены из опроса случайной выборки посетителей как на территории, так и на выходе из музея.

Следующее исследование – система обратной связи. Целью было получить мнение посетителей о некоторых локальных мероприятиях, которые проходят в музее и наладить быструю систему информирования персонала о предпочтениях аудитории. Также в формате опроса. Они выделили следующий список продуктов: концерты, образовательные программы, детские спектакли, экскурсии и интерактивные квесты. На эти мероприятия можно купить билеты через сайт Царицыно и, если человек оставляет свою электронную почту и согласие с условиями исследования, то ему после окончания мероприятия предлагается оставить свое мнение и пройти небольшой опрос.

Третий крупный блок – это диагностические исследования, которые существуют для того, чтобы адаптировать музейные экспозиции под потребности посетителей. Целью было создание корпуса стандартов экспозиционно-выставочной деятельности и формирование понимания, каких сервисов хватает или не хватает для экспозиций, с какими сложностями сталкиваются посетители, анализ восприятия выставок и понимание насколько точно проходит считывание посылов, которые закладывают кураторы. Для этого они проводили предпроектные фокус-группы, интервью и наблюдения. В ходе исследований были следующие рабочие гипотезы:

- 1) большинство посетителей Царицыно – это люди старшего возраста,
- 2) в музее низкий процент местных жителей,
- 3) в Царицыно существует сезонность и в зимнее время приезжает мало туристов,
- 4) преобладает семейная аудитория и много посетителей – родители и дети.

В результате выяснилось, что большинство посетителей Царицыно –

это молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет, по результатам опроса – 12% посетителей – это посетители с детьми, 17% – одиночных посещений. Половина опрошенных респондентов – семейная аудитория, в эту категорию входят и посетители, пришедшие со своими детьми и пришедшие со своими родными. Следующая по объему категория – посетители с друзьями. Каждый четвертый посетитель выставок Царицыно – пенсионер. Были выделены 4 группы посетителей по их месту жительства – местные, которые проживают рядом с Царицыно, жители остальных районов Москвы, жители пригородов и туристы. Что касается практик посещения Царицыно: половина посетителей музея были там впервые, 14% можно назвать регулярными посетителями, то есть это те, кто приходят в течение месяца или в течение трех месяцев, 65% давно не были в музее и их внимание требует большой обработки, поскольку нужно понимать, что хотят эти люди увидеть в музее, что им нужно много времени, чтобы все осмотреть. Были выделены 35% культурно активных людей, они возвращаются в музей в течение года.

При оценке выставок были получены следующие данные: люди внимательно осматривают выставку, они получили много новой информации и сопроводительные тексты им понятны, им нравится оформление, но при этом ряд людей считает, что выставки рассчитаны на специалистов (так думают, в основном, молодые люди), также для некоторых выставки были скучными.

Исследователи работали с анализом восприятия выставок на примере выставок «Пламень и негя Востока» и «Писатель и тайна: Александр Солженицын». В первом случае посетители довольно четко считывали основной смысл и говорили, что им нравятся такие предметы как ДПИ, то есть предметы, которые им знакомы, но при этом в них есть какая-то аура аутентичности. Что касается выставки про Солженицына, то тут посетителям было сложнее интерпретировать идеи. Они в целом понимали общий контекст, что выставка про Солженицына, про судьбу, про ГУЛАГ, но при



этом 5% респондентов подумали о том, что выставка о вещах, о книгах, что не соотносилось с изначальными идеями.

Исследователи пришли к следующим выводам: во-первых – основная часть аудитории это молодые люди, но при этом каждый четвертый посетитель – пенсионер. По месту жительства выделяются 4 группы, причем преобладают местные жители и туристы. Был выявлен разнородный профессиональный состав аудитории и большинство посетителей по роду деятельности далеки от темы экспозиций, что позволяет проектировать выставки очень вариативно и совершенно под разные социальные группы. 35% – это культурно активные посетители, которые возвращаются в течение года, однако большая часть посетителей скорее случайная. Далеко не всегда посетители считывают смысл, изначально заложенный в концепцию выставки.

Группа исследователей на той же конференции представила предварительные результаты очень масштабного анализа аудитории современного искусства в крупных городах России<sup>150</sup>. Целью проекта было оценить возможности, перспективы расширения аудитории современного искусства в крупных, нестоличных городах России. То есть понять, кто приходит на проекты современного искусства, почему они это делают и каким образом можно привлекать новую аудиторию и работать с существующей. С одной стороны задачей был анализ самих культурных институций и площадок, то есть экспертные интервью с держателями площадок, топографические исследования самих площадок, их инфраструктуры, их выставочной деятельности, их материально-технического оснащения и получение данных о площадках в СМИ, их выставочной политики, их аккаунтов в соцсетях, то как они презентуют себя. С другой стороны это было исследование самой аудитории, проводились и опросы на площадках, и интервью с посетителями, и анализ аккаунтов

---

<sup>150</sup>Маликова Д. Исследование аудитории современного искусства в крупных городах России. Векторы развития современной России // Visitors Studies in Culture: конф (Москва, 22 апреля 2018)

подписчиков. Для того, чтобы составить социально-демографический портрет аудитории, оценить насколько они вовлечены, какое место современное искусство занимает в их культурном профиле.

Большой частью этого анализа аудитории было исследование, проведенное на Уральской индустриальной биеннале современного искусства. Это крупнейший проект в сфере современного искусства в России, который проходит каждые два года, центральным городом является Екатеринбург, в нем проходит основной проект, перформанс-платформа и интеллектуальная платформа, включающая семинары, форумы, образовательные программы. Также параллельно программа задействует и другие города уральского региона, как крупные, так и небольшие. В целом проект посетило около 60 тысяч посетителей, из них 30 тысяч – посетители основной выставочной площадки в Екатеринбурге.

Биеннале – это крупное событие, которое привлекает большое внимание горожан. Оно локальное и длится всего два месяца, поэтому, как правило, люди стремятся его посетить и оно вызывает значительно больший интерес и приток «периферийной» аудитории, то есть это тех людей, которые вовлечены в сферу современного искусства, но не являются постоянными посетителями. Также высок процент людей, которые приходят впервые, просто потому, что это крупное и значимое событие для города. Таким образом, эта аудитория существенно отличается от постоянной аудитории на территории площадок и дает возможность более комплексно составить портрет потенциальной и перспективной аудитории, то есть тех людей, которые пока что на площадки приходят редко.

Для исследования площадок исследователи использовали этнографию и полевой дневник. Была разработана таблица с вопросами и ключевыми направлениями, которую нужно было заполнить при первом посещении площадки. Этнография – это тот инструмент, который был выстроен вокруг двух вопросов: вопрос гибридизации современного искусства с другими

потребительскими практиками (что кроме искусства может привлечь человека на площадку); второй момент – это открытость площадки. Открытость – физическая открытость пространства, доступность для людей с особыми потребностями и открытость коммуникационная – кто встречает на площадке, насколько приветливы и открыты с посетителем на кассе. Все наблюдения фиксировались в полевой дневник.

Еще до начала проведения исследования была разработана концептуальная рамка проекта – аудитория была разделена на ядро, периферию и перспективу. Предварительно был проведен анализ подписчиков групп институций в социальных сетях – это анализ аккаунтов пользователей, исследователи изучили, кто интересуется этими учреждениями в разных городах, кому интересно современное искусство, и чем, кроме современного искусства они еще интересуются. Подписчики групп Уральской индустриальной биеннале современного искусства, Уральского филиала ГЦСИ, Арсенала в Нижнем Новгороде и других(их было 17) стали базой. Стало очевидно, что если пользователь подписан на группы, это еще не означает, что он относится к ядру, скорее все ядро аудитории состоит в группах, но там не только ядро. Исследователи хотели узнать, сколько в группах ядра аудитории, а также чем эти люди занимаются, те, кому интересно, что происходит на площадках современного искусства. Это был скорее вспомогательный метод, однако он также был важен.

Исследователи определили ядро аудитории как, тех людей, которые приходят на площадки современного искусства регулярно. Для крупных городов, где площадок много и среда конкурентная, ядро – это люди, которые ходят каждый месяц, для городов, где среда неконкурентная характеристики ядра немного другая, возможно, это люди, которые ходят хотя бы раз в два-три месяца. Что касается периферии – это люди, которые приходят на площадки современного искусства нерегулярно. Перспективная аудитория – это люди, которые вообще не ходят на площадки современного

искусства, но, при этом, у них активный культурный досуг, и также это те люди, которые пришли на площадку в первый раз.

География проекта: Нижний Новгород, Пермь, Екатеринбург, Челябинск, Томск, Тюмень и Норильск. Первые три города – это города с развитой инфраструктурой, где площадок больше, чем две, и они действуют постоянно, где есть художники, где есть среда, которая поддерживает современное искусство, где, в целом, разнообразная культурная среда. Челябинск, Томск, Тюмень и Норильск – это города с разнообразной культурной средой, но именно современное искусство там, на первый взгляд, не присутствует.

Исследователи использовали комплекс количественных и качественных методов. Количественные методы – это опрос посетителей с помощью стандартизированного интервью, стандартизированный опрос участников медиаторских экскурсий, опрос через месяц после визита и анкетирование, которое было по ходу визита.

В ходе опроса посетителей выявлялись социально-демографические характеристики, мотивация посещения, культурный профиль, то есть то, чем посетители интересуются, и их впечатления от выставки на выходе, после посещения. Кроме социально-демографических характеристик типа пола, возраста, образования, которые были в опросе, посетителя спрашивали, в какой сфере он занят, каковы его культурные практики, как он проводит свое свободное время, какой у него круг общения, специальными вопросами измеряли мотивы посещения выставок.

В опросе участников медиаторских экскурсий было важно оценить отношение людей к современному искусству на входе и выходе, чтобы понять, есть ли какая-то трансформация этого отношения после того как они приняли участие в экскурсии. Медиаторские экскурсии это достаточно новая и необычная практика, когда посетителей вовлекают в диалог в результате выяснилось, что эта стратегия вовлечения в беседу более продуктивна для

того, чтобы вовлечь людей никак не связанных с современным искусством в общение и дать им интересный продуктивный опыт и для большинства посетителей это была позитивная практика.

Анкетирование по ходу визита – это ящик для обратной связи: в пространстве выставки располагались карточки, в которые посетители могли писать ответы на разные вопросы. В частности, например, один из вопросов был – «Современное искусство – это ...», и здесь человеку нужно было выбрать «мое» / «не мое» и далее дать открытый ответ, почему. На этот вопрос было получено 508 содержательных ответов. Другие вопросы были, например, о мотивах посещения, о том, что посетители бы рассказали друзьям.

Качественные методы были прежде всего сфокусированы на интервью как с посетителями, так и с медиаторами. Для интервью были проведены отборы с учетом тех предварительных типажей, которые выделялись в результате наблюдения, необходимо соблюдать репрезентативность. Респондентов спрашивали о стилях жизни, о культурных профилях, предпочтениях, социально-демографических характеристиках, глубоко исследовали мотивацию посещения, отношение к современному искусству, какую субъективную ценность они вынесли из посещения. Посетители говорили об отношении к искусству, о том, как понимается современное искусство, какова была первая встреча и опыт общения с ним, про общие практики досуга, стиль потребления и ценности.

В сфокусированных интервью с медиаторами им предлагалось оценить аудиторию, самих посетителей, рассказать о том, что это за люди, почему они приходят, каким образом проходят их экскурсии. Важно было понять, насколько им удастся работать с разными типами посетителей, какие группы наиболее успешные, какие наименее успешные, какие стратегии вовлечения работают/не работают. Медиаторы также рассказывали о самих себе, то есть о том, какие цели они сами реализовывали, ведя медиаторскую программу, и

каким образом это способствует их дальнейшему развитию. Фокусированные интервью это те глубокие данные, которые дополняют общую картину, полученную в результате количественных исследований. Они более подробно и широко раскрывают полученные ранее результаты.

Также проводились экспертные интервью. Эксперты – это те люди, которые являются кураторами, организаторами и директорами площадок, а также те люди, которые имеют отношение к сфере современного искусства – художники, критики. Интервью экспертов площадок и интервью других экспертов немного различались. У кураторов и директоров спрашивали про то, как они развивают свою площадку, про стратегии привлечения аудитории, про лучшие выставки и про провалы. У других экспертов спрашивали о культурной среде города и о том, как в этом городе прорастает современное искусство. С одной стороны интервью внешних экспертов по отношению к площадке могли стать той точкой в триангуляции, которая позволяет прояснить интервью экспертов площадок. С другой стороны такой точкой триангуляции могла стать этнография, потому что между тем, что говорит эксперт и между тем, что наблюдается на площадке, в некоторых случаях была большая разница. В результате исследователи заключили, что наиболее рабочим способом критически отнестись к интервью экспертов выступает более длительное наблюдение. Хорошим способом был бы анализ во времени, содержания публикаций в СМИ об этих площадках, что позволило бы понять, насколько эксперт преувеличивает или преуменьшает свои достижения, когда говорит о успешности выставок и о их влиянии на культурную среду города.

Еще один сегмент – это партисипаторные методы. Исследователи решили вовлечь медиаторов и зрителей и предложили им разработать карты наблюдений, по которым они потом оценивали посетителей. Для этих карт наблюдений вопросы были разработаны совместно с медиаторами, и потом медиаторы и зрители с ними работали. Для них это тоже был

важный опыт, с одной стороны, они почувствовали себя не только как сотрудники, выполняющие свою основную функцию, но и как действительно важные люди чье мнение интересно для организации и, помимо этого, у зрителей появилось какое-то занятие, которое, безусловно, разнообразило их трудовой день. Важно подчеркнуть, что сама практика медиаторских экскурсий является важным исследованием аудитории, потому что задача медиатора, в самом начале экскурсии выявить запрос посетителя, спросить у него, зачем он пришел, что ему интересно, понять его бэкграунд, уровень знаний о выставке и о современном искусстве, в целом, и далее строить свою работу исходя из этого запроса, строить маршрут по выставке, учитывая предпочтения посетителей, модифицировать и адаптировать этот маршрут, в зависимости от того, в какую сторону вообще пойдет экскурсия. При этом надо постоянно помнить о том первоначальном запросе, с которым пришел посетитель, что ему интересно получить. В этом смысле медиаторская экскурсия становится инструментом выявления ожиданий и сразу же инструментом их удовлетворения.

Еще один исследовательский метод – это партисипаторные исследования вместе с самими посетителями. Были отобраны 10 участников исследования – это лояльные посетители, которые отозвались на запрос поучаствовать в таком проекте. Исследователи вместе с ними разрабатывали инструментарий, для того, чтобы они, в свою очередь привели на выставку друга и наблюдали за ним, как он прошел эту выставку, что с ним произошло. Была разработана карта наблюдений, где нужно было зафиксировать, каким образом произошел контакт человека с современным искусством. Исследователи не только получили информацию о том, каким образом происходит процесс вовлечения нового человека, но и поняли, что часто самым лояльным посетителям очень интересно выступить в чем-то большем, чем просто быть посетителем.

Одной из целей этого исследования также стала разработка методологии, которой впоследствии могут воспользоваться другие музеи. Исследователи считают очень важным объединять свои силы в работе и делиться полученным опытом.

Таким образом, мы рассмотрели опыт российских и зарубежных исследователей в изучении музейной аудитории. Можно сделать вывод, что наилучшим методом исследования является совмещение количественных и качественных методов. Также важно изучать не только тех людей, которые уже пришли в музей, но и тех, кто пока в него не пришел или ходит очень редко. Существуют барьеры для посещения музея и каждый человек перед визитом взвешивает все плюсы и минусы похода в музей. Те люди, для которых преимущества перевешивают недостатки становятся постоянной аудиторией музея, а те, для кого минусы преобладают, остаются не-посетителями или редкими посетителями. Примечательно, что российские исследователи также проводят полномасштабные комплексные исследования аудитории, хотя такая практика пока только начинает распространяться.

В следующей части работы мы рассмотрим рекомендации по увеличению посещаемости музеев.



## 2.2. Рекомендации исследователей по работе с аудиторией

Как любая организация, музеи должны заниматься экономическими и социальными направлениями, чтобы обеспечить себе устойчивость. Принципы устойчивости связаны с двумя основными аспектами: 1) построение глубоких долгосрочных отношений с целым рядом аудиторий; 2) реагирование на изменение политического, социального, экологического и экономического контекстов и наличие четкой долгосрочной цели, отражающей ожидания общества. У музеев есть большой потенциал для содействия созданию устойчивых сообществ, мест, в которых люди хотят жить<sup>151</sup>. Переход музея на сторону посетителя – ключевой фактор для удовлетворения потребностей аудитории и формирования желания вернуться в музей снова<sup>152</sup>.

Музеи должны найти способ привлечь внимание посетителей из-за того, что у людей огромное количество других возможностей провести свой досуг<sup>153</sup>. Для этого музеи должны знать, кто их конкуренты и кто их нынешние и потенциальные клиенты<sup>154</sup>.

Барбоза и Брито заметили, что музеи должны рассматривать развитие аудитории как долгосрочную цель, в таком случае музейный менеджмент сможет обеспечить удовлетворительный опыт посещения, а также сможет влиять на мотивацию, отношения, восприятие и поведение посетителей в долгосрочной перспективе<sup>155</sup>. Удовлетворенность клиентов рассматривается как ключевой фактор для создания и поддержания конкурентного бизнеса<sup>156</sup>. Намерения потребителей часто происходят из структурированного процесса

---

<sup>151</sup>Department for Environment, Food and Rural Affairs and Local Government Association (DEFRA). Sustainable Communities, a Shared Agenda, a Share of the Action: A Guide for Local Authorities; DEFRA: London, UK, 2006

<sup>152</sup>Weerawardena, J.; Mort, G.S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. J. World Bus. 2006, 41, 21–35.

<sup>153</sup>Weaver, D. Towards sustainable mass tourism: paradigm shift or paradigm nudge? Tour. Recreat. Res. 2007, 32, 65–69.

<sup>154</sup>Barnett, A.G. Modern museums: A visitor-centered approach to doing business. J. Mus. Stud. 2012, 6, 1–14

<sup>155</sup>Barbosa, B.; Brito, P.Q. Do open day events develop art museum audiences? Mus. Manag. Curator. 2012, 27, 17–33.

<sup>156</sup>Laroche, M.; Ueltschy, L.C.; Abe, S.; Cleveland, M.; Yannopoulos, P.P. Service quality perceptions and customer satisfaction: Evaluating the role of culture. J. Int. Mark. 2004, 12, 58–85.

принятия решений, и во многих исследованиях изучались взаимосвязи между переменными, влияющими на эти намерения<sup>157</sup>. В настоящее время удовлетворенность посетителей стала важным компонентом, гарантирующим качество музейного опыта<sup>158</sup>. Кроме того, в этом контексте управление удовлетворенностью клиентов должно быть направлено на установление активного диалога с посетителями, систематическое оценивание уровня их удовлетворенности и их ожидания, что должно учитываться при планировании предложения, характеризующегося высоким уровнем качества и доступности. В частности, предложение музея требует адаптации к конкретным потребностям различных категорий посетителей. Как подчеркнул Гоулдинг, эффективность музея тесно связана с его способностью привлекать посетителя непосредственно через социальное взаимодействие и сочетание традиционных и инновационных методов<sup>159</sup>. Чтобы повысить притягательность музея, нужно сосредоточиться на предоставлении высококачественного опыта посещения с хорошей ценностью<sup>160</sup>. Исследователи говорят о прямой зависимости между высоким уровнем удовлетворенности и маркетингом из уст в уста<sup>161</sup>. Более того, если посетители советуют друг другу музей после посещения, это может повлиять на долгосрочную рентабельность музея<sup>162</sup>.

Удовлетворенность посетителей должна быть изучена вместе со всеми элементами, которые составляют музейный опыт<sup>163</sup>. Бертон и Скотт соотнесли удовлетворение, лояльность и маркетинг из уст в уста с

---

<sup>157</sup> Di Pietro, L.; Guglielmetti, R.; Mattia, G.; Renzi, M.F. Cultural heritage and consumer behaviour: A survey on Italian cultural visitors. *J. Cult. Herit. Manag. Sustain. Dev.* 2014.

<sup>158</sup> McCarthy, K.F.; Jinnett, K.J. *A New Framework for Building Participation in the Art*; Rand Corporation: Santa Monica, CA, USA, 2001.

<sup>159</sup> Goulding, C. The museum environment and the visitor experience. *Eur. J. Mark.* 2000, 34, 261–278.

<sup>160</sup> Chen, C.F.; Chen, F.S. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioural intentions for heritage tourists. *Tour. Manag.* 2010, 31, 29–35.

<sup>161</sup> Bendall-Lyon, D.; Powers, T.L. The impact of structure and process attributes on satisfaction and behavioral intentions. *J. Serv. Mark.* 2004, 18, 114–121.

<sup>162</sup> Walker, J.L. Service Encounter Satisfaction: Conceptualized. *J. Serv. Mark.* 1995, 9, 5–14.

<sup>163</sup> Gabbott, M.; Hendry, J. *A Cross Cultural Study of Service Quality Using Critical Incidents*. Proceedings of Australia and New Zealand Marketing Academy Conference; Cadeaux, J., Ed.; University of New South Wales: Sydney, Australia, 1999.

основными музейными аспектами: устройством, персоналом и выставками<sup>164</sup>.

Экспонаты музея – это осязаемые объекты, а эмоции, которые они вызывают – неосязаемые, соответственно эмоции необходимо сделать более ощутимыми в музейной коммуникации, чтобы они стали более запоминающимися и повлияли на опыт посетителей<sup>165</sup>. В рамках своей деятельности музеи могут становиться посредниками между обществом и искусством, устраивать выставки ориентированные на посетителей, что может быть воплощением цели музея принести пользу обществу<sup>166</sup>. Если музеи хотят сохранить свою популярность в качестве вариантов досуга, им необходимо лучше понимать и обслуживать своих посетителей<sup>167</sup>. Люди, которые рассматривают музеи как актуальные и важные, могут стать важной частью нового ресурсного механизма музея благодаря посещаемости, программам волонтерства, членствам, пожертвованиям, политической поддержке и продвижению позитивного имиджа музея в обществе<sup>168</sup>.

Доктор Джон Фальк считает, что мотивация посетителей оказывает особенно сильное и важное влияние как на музейный опыт, так и на обучение<sup>169</sup>. Сфокусировавшись на этих потребностях / интересах, музейные специалисты могут начать настраивать и персонализировать опыт посетителя и удовлетворять больше людей. По мнению Фалька, установка «один размер на всех», которая реализуется в большинстве музеев, не всегда одинаково хорошо удовлетворяет всех посетителей. Контент может быть подходящим для некоторых посетителей, и полностью упускать из внимания потребности других людей. Узнав больше о конкретных потребностях каждого

---

<sup>164</sup> Burton, C.; Scott, C. Museums: Challenges for the 21st Century. *Int. J. Arts Manag.* 2003, 5, 56–68.

<sup>165</sup> Lovelock, C.H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *J. Mark.* 1983, 47, 9–20.

<sup>166</sup> Villeneuve, P. Building museum sustainability through visitor-centered exhibition practices. *Int. J. Incl. Mus.* 2013, 5, 37–50.

<sup>167</sup> Falk, J.H. *Identity and the Museum Visitor Experience*; Left Coast Press: Walnut Creek, CA, USA, 2009

<sup>168</sup> Villeneuve, P. Building museum sustainability through visitor-centered exhibition practices. *Int. J. Incl. Mus.* 2013, 5, 37–50.

<sup>169</sup> Falk J. H. Understanding museum visitors' motivations and learning // A museum for the and the professor (lk 119-122). *Kasutatud.* – 2013. – Т. 13. – С. 2015.  
[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John\\_Falk\\_Understanding\\_museum\\_visitors\\_\\_motivations\\_and\\_learning.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf)

посетителя, музеи смогут начать эффективно обслуживать потребности большего числа посетителей. Это также поможет увеличить количество довольных посетителей. Чем лучше посетитель воспринимает свой фактический опыт посещения музея и чем выше удовлетворение его потребностей, тем больше вероятность того, что человек оценит посещение как положительное, и тем скорее он вернется в музей снова и порекомендует его другим. Корректирование музейных предложений в соответствии с конкретными запросами людей, обладающих различными потребностями, не только улучшит удовлетворение потребностей постоянных посетителей, но и даст возможность заманить случайных посетителей в музей увеличить повторные посещения. Такой подход также открывает возможности для новых креативных способов привлечения аудиторий, которые вообще не посещают музеи, уверен Фальк.

Если музей уже изучил свою аудиторию и знает, кто посещает его чаще всего, можно придумать мотивацию для неохваченных групп людей прийти в музей. Например, Питтсбургский симфонический оркестр запустил программу «Симфонии в брызгах шампанского», целью которой является привлечение более молодой аудитории. Перед концертами предлагают напитки и разговоры о музыке просто и доступно (удовлетворение эмоциональных и духовных потребностей). Галерея искусств Грейвса в Шеффилде предложила воспарить над суетой города в своей кампании Ascension (привлечение 15% людей, которые приходят в галерею, чтобы развеяться). Девять галерей в Лондоне (включая Национальную галерею, V & A, Tate Britain и другие) объединились, чтобы проводить серию вечерних мероприятий со алкогольными спонсорами, на которых посетители могли не только повеселиться с друзьями, но и принять участие в культурной жизни города (удовлетворение социальных потребностей).

На конференции Arts Marketing Europe в Амстердаме Крис Кондрон из музея Тейт рассказал, что в 2017 году главная задача музея состояла в том,

чтобы разнообразить аудиторию<sup>170</sup>. Во-первых, они работали с ЛГБТ сообществом и национальными меньшинствами, которым были посвящены выставки «Квир британского искусства» и «Душа нации: искусство в эпоху власти черных». Во-вторых, Тейт запустил очень успешный проект UNIQLO TATE LATES, чтобы привлечь молодую аудиторию – бесплатные экскурсии по музейным экспозициям и мероприятия по пятницам. Идея пришла после исследования, в котором сотрудники музея обнаружили, что молодые люди в Лондоне очень ограничены в средствах и часто выбирают между билетом в музей и покупкой обеда. Таким образом, Тейту удалось привлечь более 15 000 человек. Кондрон также дал ряд рекомендаций для других музеев:

1. Начните как можно скорее (координируйте проекты внутри организации и поговорите с аудиторией).
2. Проверяйте все свои предположения заранее.
3. Привлеките всю организацию к проектам отдела маркетинга. Пусть куратор и маркетолог работают рука об руку.
4. Нарушайте правила (чтобы привлечь новых слушателей, Тейт начал работать с парикмахерами и церквями).
5. Будьте смелыми. По-новому говорите с общественностью, выбирайте новые каналы общения.
6. Проведите как можно больше мероприятий внутри музея и за его пределами.
7. Планируйте, планируйте и планируйте снова. Изучайте свою целевую аудиторию и дайте ей четкое сообщение.
8. Записывайте все плюсы и минусы кампании.

Директор парижского Музея Гиме Софи Макариу смогла за год увеличить посещаемость музея вдвое<sup>171</sup>. Во-первых, она изменила название

---

<sup>170</sup> Chris Condon. Arts Marketing Europe. <https://artsmarketingeurope.com/speakers/chris-condron/>

<sup>171</sup> Adam G. How museums can double their visitor numbers—featuring DJs at the Musée Guimet in Paris. The Art Newspaper. 2018 <https://www.theartnewspaper.com/feature/how-to-double-your-visitor-numbers-a-case-study>

музея, чтобы сделать его более понятным: Музей Гиме стал Национальным музеем восточных искусств Гиме. До переименования посетители, которые интересовались восточным искусством не понимали, что могут увидеть его в музее Гиме. Во-вторых, она сделала этикетки и названия выставок более понятным, изначально в них встречались сложные термины непонятные для большинства посетителей. Третьим важным изменением стал ввод билетов, по которым можно посетить музей второй раз бесплатно в течение двух недель с даты первого посещения. Один из четырех посетителей пользуется этой новой возможностью. И, наконец, Макариу решила проводить по вечерам бесплатные диджей сету, как следствие посещаемость среди молодых людей 18 – 26 лет увеличилась на 40% по сравнению с прошлым годом.

Член совета директоров Центра по развитию аудитории Свободного университета Берлина Матиас Хенкель считает, что для привлечения посетителей музеям необходимо вести успешную коммуникацию со своей аудиторией <sup>172</sup>. Он предлагает следующие рекомендации для музеев:

- 1) Говорите на доступном языке
- 2) Используйте все возможные каналы коммуникации
- 3) Всегда оставайтесь на связи с аудиторией
- 4) Тщательно прорабатывайте содержание информации
- 5) Будьте уникальны
- 6) Будьте пластичны и дружелюбны
- 7) Дарите людям эмоции
- 8) Будьте отзывчивы
- 9) Открывайтесь людям и открывайте людей
- 10) Будьте гостеприимны.

На открытии нового Музея Уитни в 2015 году Мишель Обама объяснила, как расовые и социально-экономические факторы влияют на

---

<sup>172</sup> Хенкель М. Маркетинг в сфере культуры: излишество или необходимость: конференция (Москва, 20 апреля 2018)

доступ к культурным пространствам<sup>173</sup>. Данные Американской ассоциации музеев показывают, что по всей стране только 9 процентов посетителей являются меньшинствами. Этнические меньшинства, по ее словам, могут чувствовать себя особенно неловко под парящими мраморными атриумами: «Понимаете, в этой стране так много детей, которые смотрят на такие места, как музеи, концертные залы и другие культурные центры, и думают что, это не место для меня, не для кого-то, кто похож на меня, не для кого-то из моего района. На самом деле, я гарантирую вам, что прямо сейчас есть дети, живущие менее чем в миле отсюда, которые и не мечтаю, что им будут рады в этом музее. И, пока я росла в южной части Чикаго, я была одной из этих детей».

На опыт посещения влияет множество факторов, в том числе архитектура, окружение и интерьер музея. Окружающая среда производит впечатление на посетителей, когда они еще только приближаются к музею. Архитектура создает определенную ауру; стиль здания представляет собой определенное время и, возможно, своего рода грандиозность, проецирующую ощущение атмосферного пространства. В своей краткой истории музейной архитектуры Гибельсхаузен утверждает: «Архитектура музея девятнадцатого века воплотила постоянство. Он был разработан как символическое утверждение»<sup>174</sup>.

Исследователь Мартин Трондль утверждает, что экономика внимания в среде художественного музея зависит от паттернов движения по музею<sup>175</sup>. Паттерны движения прокладываются через участки пространства. В идеале каждый участок пространства должен начинаться с одной контрольной точки. Эта точка отсчета – первая вещь, которая привлекает внимание посетителя, когда он входит в новый участок пространства. Независимо от

---

<sup>173</sup> Leigh Hester J. Why Free Museums Matter. Citylab. 2016

<https://www.citylab.com/life/2016/09/why-free-museums-matter/501386/>

<sup>174</sup> Giebelshausen. M. 2006. "Museum Architecture: A Brief History." In A Companion to Museum Studies, S. MacDonald, ed. (p. 223-244). Oxford: Blackwell.

<sup>175</sup> Tröndle Martin. Space, Movement and Attention: Affordances of the Museum Environment. International Journal of Arts Management, Vol. 17, No. 1 (FALL 2014), pp. 4-17 HEC - Montréal - Chair of Arts Management

того, какой объект отображается в этом месте, он будет замечен. Контрольные точки имеют более сильную положительную валентность, чем смотровые линии или сгруппированные объекты. Если нарратив экспозиции (тематически, своевременно, эстетически и т.д.) спланирован, посетители должны быть ненавязчиво направлены от одного участка к другому с помощью динамической и структурированной ритмичности развески и экспозиционного пространства. Типографика, сгруппированные объекты или ансамбли и серии вызывают сильные закономерности и могут вызывать отрицательную валентность. Рассеивание внимания должно создаваться только намеренно.

Исследователь Стефан Битсгуд считает, что для успешного посещения человеку необходимо, сохранять концентрацию внимания<sup>176</sup>. Для этого Битсгуд предлагает поощрять посетителей к перерыву на кофе, закуски или обед. Также у посетителей должна быть возможность сесть и отдохнуть, прежде чем они устанут. Наличие кафе в удобном месте помогает побудить посетителей отдохнуть.

Исследовательница Бреннер из Университета Вашингтона выяснила, что наличие музыки в экспозиции влияет на посещение музея<sup>177</sup>. Она пришла к выводу, что посетители задерживаются на выставке, если там играет музыка. Однако музыка не сильно влияет на комфорт посещения и эмоции посетителей. Но все же посетители замечают разницу, когда музыка играет в экспозиции и когда не играет. И, наконец, музыка влияет на то, как посетитель понимает выставку – со звуковым сопровождением он лучше усваивает содержание экспозиции.

Таким образом, мы рассмотрели рекомендации исследователей в сфере музеев по привлечению аудитории. Мы выяснили, что привлечение аудитории должно стать долгосрочной целью музейного менеджмента и вся

---

<sup>176</sup> Bitgood S. Attention and value: Keys to understanding museum visitors. – Routledge, 2016.

<sup>177</sup> Brenner B. Does Music Matter to Museum Visitors?: Understanding the Effect of Music in an Exhibit on the Visitor Experience : дис. – 2016.



команда музея должна объединиться в работе по достижению этой цели. Необходимо сконцентрироваться на работе над улучшением качества посещения и мотивации людей прийти в музей. Чем довольнее посетитель, тем скорее он вернется, а также посоветует своим друзьям сходить в этот музей. Необходимо удерживать внимание посетителя, как с помощью коммуникации, так и с помощью устройства экспозиции и самого музея. Для привлечения посетителей, нужно обратиться к группам, которые еще не пришли в музей, это могут быть молодые люди, этнические меньшинства, ЛГБТ сообщества и другие. На качество посещения влияют множество факторов, которые необходимо учитывать: от освещения и музыки до наличия возможность посидеть и выпить кофе.

## **Выводы**

- 1) Интеграция между качественными и количественными методами исследования аудитории считается наиболее эффективной. Чтобы добиться достоверных выводов исследования, необходимо провести несколько исследований разными методами и сравнить результаты.
- 2) Российские исследователи также начинают проводить полномасштабные комплексные исследования музейной аудитории. Исследователям музейной аудитории необходимо объединяться и делиться опытом, знаниями и методами исследований.
- 3) Музеи должны рассматривать развитие аудитории как долгосрочную цель, в работе над которой принимает участие весь персонал музея. Переход музея на сторону посетителя – ключевой фактор для удовлетворения потребностей аудитории и формирования желания вернуться в музей снова.
- 4) Любое посещение музея становится комплексом преимуществ посещения, перевешивающих барьеры, стоящие на пути этого посещения. У одного человека может быть сразу несколько барьеров для посещения, и нельзя выделить какой-либо доминирующий барьер. Необходимо либо устранить барьеры для посещения, либо бороться с ложными представлениями о барьерах, которых на самом деле нет.
- 5) Разные посетители имеют разные мотивации и работать с каждой группой нужно по-своему. Те события, которые удовлетворяют потребности и интересы посетителей становятся мотивами для следующих посещений. Для увеличения числа посетителей можно придумать мотивацию для неохваченных групп людей.

- 6) Необходимо разнообразить аудиторию: привлекать национальные меньшинства и другие сообщества.
- 7) Необходимо сделать эмоции более ощутимыми в музейной коммуникации, чтобы они стали запоминающимися и повлияли на опыт посетителей.
- 8) Необходимо сохранять концентрацию внимания посетителей как с помощью коммуникации, маршрутов передвижения, так и с помощью предложения передохнуть и выпить кофе.

### **Глава III. Разработка принципов стратегии превращения виртуальной аудитории в реальных посетителей**

Государственная Третьяковская галерея, Государственный музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина и Музей «Гараж» – ведущие российские музеи изобразительного искусства, поэтому на их примере мы будем рассматривать аудиторию российских музеев. По данным газеты The Art Newspaper Russia<sup>178</sup>, Третьяковскую галерею в 2017 году посетили 2 024 000 человек (3 место в рейтинге самых посещаемых музеев по версии этой газеты), ГМИИ им. А.С. Пушкина – 1 285 742 человек (4 место), «Гараж» – 717 177 человек (8 место). Третьяковская галерея и Пушкинский музей сохранили такие же позиции в рейтинге, что и в прошлом году, отметив небольшой рост аудитории, в то время как «Гараж» поднялся на два пункта вверх, увеличив посещаемость на более 100 тысяч человек в год. Несмотря на высокую посещаемость у музеев все еще остается потенциальная аудитория для привлечения. Поэтому для музеев очень важно изучать свою аудиторию, чтобы понимать, как работать с теми, кто уже пришел в музей, и с теми, кто еще не пришел.

В этой главе мы проанализируем реальную и виртуальную аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музея «Гараж» и сравним их. На основе полученных данных из анализа аудитории и предыдущих двух глав, мы составим рекомендации для музеев по привлечению посетителей.

---

<sup>178</sup>Смолев Д. Высокие показатели разной ценой: самые посещаемые музеи России в 2017 году. The Art Newspaper Russia. №63. Май. 2018

### **3.1. Особенности реальной аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и музея Гараж**

В течение последних десятилетий было проведено множество исследований посетителей музеев как в мировых музеях, так и в российских, чтобы понять, кто посещает музеи. Они позволили воссоздать коллективный социально-культурный портрет публики, но, по сути, не приблизили к пониманию того, кто и почему ходит в музеи. Обеспечение конкурентоспособности художественного музея среди различных видов досуга и повышение его социальной роли как культурного института требует сегодня немалых усилий по изучению аудитории, конечная цель которых состоит в увеличении посещаемости. Чтобы узнать, как музеи проводят исследования аудитории, мы опросили трех экспертов. На наши вопросы ответили: Алена Агапиева, руководитель PR-отдела Государственной Третьяковской галереи, Динара Шарлапаева, заведующая сектором маркетинга ГМИИ им. А.С. Пушкина и Егор Санин, координатор по работе с аудиторией Музея современного искусства «Гараж» (см. Приложение 1, Приложение 2, Приложение 3). Список вопросов для экспертов был разработан на основе тех концепций, которые были изучены в первых двух главах исследования.

Все три музея проводят исследования своей аудитории. В Музее «Гараж» есть штатный социолог, с которым нам удалось поговорить. Он проводит внутренние исследования: «У нас есть департамент информации и оказания дополнительных услуг, который занимается всеми вопросами контактирования с оффлайн-аудиторией, в частности, в нашем ведении находятся стойка информации, все экскурсоводы, администраторы, гардеробщики, также куратор всей экскурсионной программы, менеджер по развитию туристического сектора, а я являюсь прямым руководителем.

Количественные исследования мы можем организовать сами», – говорит

Егор Санин. ГМИИ им. А.С. Пушкина и Третьяковская галерея также проводят некоторые исследования самостоятельно, хотя социолога среди сотрудников этих музеев нет. В исследованиях всем музеям помогают стажеры. Алена Агапиева считает, что эффективнее для музея нанять социологическое агентство: «это в общем-то единственная работающая схема, потому что опросы проведенные внутри музея могут быть недостаточно профессиональными. За исключением тех случаев, когда внутри команды работает социолог, конечно». Динара Шарлапаева добавляет, что если у музея нет бюджета на исследования, некоторые агентства соглашаются работать бесплатно: «Если у нас есть возможность привлечь к работе агентство, мы его привлечем. Некоторые агентства готовы работать pro bono, потому что они потом используют эту информацию в своей работе или дают ее другим музеям или культурным институциям».

«Гараж» проводит исследования аудитории постоянно. Он запустил программу по исследованию аудитории в марте прошлого года, хотя и до этого проводились срезы аудитории своими силами или с привлечением специалистов. Сейчас музей полностью занимается этим самостоятельно и непрерывно. Егор Санин говорит: «Мы не ставим себе цель снять какой-то срез в определенный период, поскольку аудитория музея может очень сильно меняться, здесь мы не исключения, этому подвержена аудитория любого музея. Здесь есть огромное количество факторов, таких как сезонность, множество других мероприятий, которые могут проходить рядом, иностранная аудитория, которая имеет свои сезонные коэффициенты, поэтому мы понимаем, что мы должны быть наиболее гибкими и постоянно держать руку на пульсе». Третьяковская галерея и ГМИИ им. А.С. Пушкина проводят исследования время от времени, когда появляется необходимость.

Все музеи в основном проводят количественные исследования. Качественные используются на подготовительных этапах или пока только планируются проводиться. На данный момент изучаются только люди,

которые уже являются аудиторией музеев. Исследований потенциальной аудитории музеев не проводят. Алена Агапиева считает, что на данном этапе такие исследования не нужны: «Пока такой необходимости не было. Пока что нужно разобраться с теми, кто ходит. Так как это не сделано еще в России вообще или сделано очень поверхностно пока что <...> нужно углубиться и лучше разобраться с теми, кто более менее близок к музею, но, например, не ходит, с теми кто ходит, но, например, редко. Пока что имеет смысл копать вглубь. По крайней мере это мнение Третьяковской галереи. Возможно, другие крупные музеи уже хотят развивать эту тему, но, на мой взгляд, рановато». Эксперты из «Гаража» и Пушкинского видят необходимость в исследованиях потенциальной аудитории, но пока их не проводят. Динара Шарлапаева утверждает, что в музеи сегодня ходят одни и те же люди, поэтому на самом деле аудитория музеев не такая большая и было бы полезно узнать больше о тех людях, которые еще не пришли в музей. «Мы говорим об одной группе людей, которая активно и много ходит в музеи. И их на самом деле, если говорить о посещаемости, не так много. У нас ежегодное количество посетителей музея колеблется от одного миллиона до миллиона двухсот–трехсот тысяч человек. В 2017 году было миллион триста посетителей, потому что это был успешный год для музея. Согласно нашим исследованиям, это лояльная аудитория, которая приходит в музей, несколько раз в год. То есть они приходят на разные выставки, допустим 4-5 раз в год. Некоторые приходят ежемесячно в музей. То есть получается что наша реальная музейная аудитория еще меньше, чем количество посещений. Стало быть фактически реальных людей, которые к нам приходят, не миллион, а всего 500 тысяч. О чем это говорит? Статистика не совсем позитивная, потому что в Москве проживает 15 миллионов человек. И, если подумать, что такое 500 тысяч людей, которые активно ходят в Пушкинский и другие музеи для такого большого города? Это очень небольшое количество людей. Конечно очень было бы интересно поговорить с теми

людьми, которые не ходят в музеи, провести качественное исследование, узнать, куда они ходят, почему они не ходят к нам. Это для работы с аудиторией и привлечения новой аудитории просто необходимо», – заключает эксперт.

Теперь рассмотрим исследования аудитории музеев более подробно. В 2016 году в Государственной Третьяковской галерее было проведено исследование посетителей. Было опрошено 3717 человек. В статье «Третьяковская галерея: детерминанты посещаемости» Александр Ушкарев пишет, что практическая сторона исследования была связана с попыткой объяснить потребительское поведение респондентов<sup>179</sup>. В связи с этим исследователи попытались выявить зависимость частоты посещения музея от мотиваций, предпочтений и содержательных характеристик аудитории. Исследование подтвердило предположение, что публика музея не просто неоднородна, она включает в себя несколько различных типов аудитории, существенно различающихся по отношению к искусству, мотивации и особенностям потребительского поведения.

Исследователи пришли к выводу, что пол человека в общем случае не является существенным фактором посещаемости художественного музея, однако, как и возраст, он может быть связан с рядом измерений образования, семейного положения, временных ограничений и др. Расчеты подтвердили предположение о том, что культурный потенциал, аппроксимируемый в знакомстве респондента с разделами изобразительного искусства, представленными в галерее, в наличии семейной культурной традиции и возрасте приобщения к изобразительному искусству, в опыте посещения Третьяковской галереи, а также в чтении художественной литературы, является важным фактором посещаемости постоянных экспозиций и выставок, проводимых музеем. Произведение искусства имеет смысл и представляет интерес только для того, кто обладает культурной

---

<sup>179</sup> Ушкарев А. А. Третьяковская галерея: детерминанты посещаемости // Обсерватория культуры. – 2017. – Т. 14. – №. 5. – С. 558-568.



компетентностью, то есть знает код, необходимый для дешифровки художественного сообщения. Факт знакомства с относительно малоизвестными широкой публике направлениями в изобразительном искусстве уже априори предполагает знакомство респондента с большинством других разделов и является признаком художественной компетентности посетителя, индикатором его высокого культурного потенциала, развитию которого способствуют и семейные традиции, и раннее приобщение к искусству, и опыт посещения художественных музеев. Неожиданно отрицательным влиянием на частоту посещения музея выделяется чтение художественной литературы. Возможное объяснение состоит в том, что обе культурные практики требуют значительных затрат свободного времени и в этом смысле являются конкурентными. Кроме того, они относительно редко дополняют друг друга содержательно.

Для оценки роли художественного музея в более широком контексте культурной жизни были изучены данные о потреблении посетителями Третьяковской галереи других видов искусства. Потребление художественного продукта исполнительских искусств, а также музеев другого профиля не конкурирует с посещениями художественного музея. Напротив, они взаимно дополняют друг друга. Личная приобщенность к творчеству в области изобразительного искусства также является статистически значимым положительным фактором роста частоты посещения практически для всех разновидностей аудитории художественного музея. При этом приобретение знаний об искусстве не оказывает значимого влияния на частоту посещения галереи.

Мотивация на самом деле оказывает большое влияние на посещаемость музея. Музеи являются местом назначения не только для постоянных посетителей и других своих агентов, заинтересованных в символическом содержании их коллекций, но также и для отдыхающих, приезжих или

туристов, которые, руководствуясь неспецифическими мотивами, регулярно выступают случайными потребителями музейных услуг.

Несколько обстоятельств объясняют парадокс посетителей, которые в принципе мало интересуясь культурой, все же посещают музеи. Некоторые из них рассматривают потребление культуры как ритуал, культурно-престижный акт и одновременно способ приобщения к элитному кругу избранных. В этой публике, особенно характерной для выставок, достаточно много тех, кто, не обладая артикулированными интересами в области изобразительного искусства, просто не может пропустить значимое культурное событие. Для многих из числа приезжих посещаемость связана с наличием свободного времени, которое в отсутствие альтернатив используется для посещения учреждений культуры и искусства. Многие из туристов, посещающих музеи, склонны делать это также потому, что они пользуются путеводителями и придерживаются своих списков обязательных мероприятий и достопримечательностей, которые следует посетить. И если информация, которую они получают от туристических агентов, предполагает, что музеи являются частью их обязательного списка, они, вероятно, рассмотрят вопрос о посещении, несмотря на то, что этот опыт не является для них особенно полезным.

Важной причиной посещения становятся социально-коммуникативные аспекты: желание отдохнуть и провести свободное время с друзьями, семьей, детьми; и музей предоставляет такую возможность. Многие люди посещают музеи, чтобы познакомить с искусством своих детей, они, как правило, посещают музей чаще.

Результаты исследования показали, что ответы на вопрос о мотивах посещения музея могут стать основанием для типологии посетителей по признаку отношения к культуре с учетом главного различия между теми, кто в основном стимулирован интеллектуальными содержательными интересами, соответствующими типу посетителя, традиционно описываемого в

литературе, и теми, кто рассматривает культурное потребление лишь как досугово-развлекательную деятельность. И в следующем году Третьяковская галерея провела такое исследование.

Руководитель PR-отдела Третьяковской галереи Алена Агапиева рассказывает, что в декабре 2017 года Третьяковская галерея совместно с Пушкинским музеем, Еврейским музеем и центром толерантности и Политехническим музеем провела сегментацию аудитории художественных музеев. «Все рабочие гипотезы, которые мы построили на уровне качественного исследования, подтвердились. На количественном уровне мы определили размеры этих сегментов», – отмечает Агапиева. Исследование помогала делать компанией VCG, это крупнейший консультант в мире: «они нам помогали на экспертном этапе, на этапе качественного исследования, когда мы пытались определить эти сегменты. Они нам помогали с точки зрения аналитики и в принципе мирового опыта, потому что у них есть отделения во всех столицах и все эти отделения собирали со своих музеев информацию для нас. На количественном этапе, когда нам нужно было создавать опросники и понимать, что именно мы хотим узнать, что именно мы хотим проверить и какие сегменты собрать, они помогали нам с самим опросом».

Исследователи считают, что сегментация позволяет сформировать релевантное предложение музея и наиболее эффективным образом рассказать о нем конкретному сегменту аудитории. Сегментация помогает принимать наилучшие решения о том, куда инвестировать усилия для большей/лучшей отдачи, оптимизировать маркетинговые ресурсы, улучшить способность вовлекать все потенциальные группы посетителей.

Опрос проводился на четырех музейных площадках: в Главном здании ГМИИ им. А.С. Пушкина, в Новой Третьяковке на Крымском валу, в Третьяковской галерее в Лаврушинском переулке и в Еврейском музее и центре толерантности. Всего было опрошено 1400 человек. Для обработки

данных использовался кластерный анализ и анализ, проведенный участниками рабочей группы.

Было выделено 10 сегментов по критериям вовлеченности в искусство и потребности в социализации.

16% составили «Познающие». Для них музей – это место, где можно узнать что-то новое. Они читают информацию об экспонатах на табличках и используют аудиогид. По половой принадлежности – примерно поровну: 47% мужчин и 52% женщин. По доходу преобладает до 30 тыс. рублей (32%). По возрастам также почти поровну – около 20% у всех категорий, наибольшая – 55+ (23%), наименьшая – 45–54 года (13%). У 84% есть высшее образование. По 43% приходится на тех, кто женат, и, кто не женат. 42% посещают музеи раз в месяц и чаще, 34% – раз в два-три месяца, 19% – раз в полгода.

12% составили «Хранители традиций». Они очень привязаны к корням и семейным традициям и передают их своим детям / внукам; ценят преемственность поколений, стремятся к сохранению культурного наследия. По половой принадлежности – мужчин 42%, женщин 58%. 36% имеют доход до 30 тыс. рублей. Преобладает возрастная категория 55+ – 40% и высшее образование – 84%. 52% человек женаты, 37% – нет. 44% посещают музеи раз в месяц и чаще, 33% – раз в два-три месяца, 16% – раз в полгода.

10% составили «Семейные». Они ходят в музей с детьми, прежде всего для их обучения и образования. Они считают, что музей – это лучшее место, где можно с пользой провести время с семьей. Преобладают женщины – 66%, доход до 30 тыс. рублей – 40%. По возрасту категория 35–44 года составляет 36%, 45–55 лет – 20% и 55+ – 31%. Высшее образование есть у 85%, 74% – женаты. 41% посещают музеи раз в месяц и чаще, 27% – раз в два-три месяца, 20% – раз в полгода, 13% – раз в год и реже.

10% составили «Модники». Они идут на все, что является модным и популярным, даже если им не нравится представленное искусство. Их цель --

сделать селфи, похвастаться перед друзьями, что они там были. Среди этого сегмента преобладают женщины – 67%, доход от 60 тыс. рублей – 30%, возраст до 25 лет – 51%, высшее образование – 71%, неженатые – 67%. 53% человек посещают музеи раз в месяц и чаще, 27% – раз в два-три месяца, 17% – раз в полгода.

8% составили «Социализаторы». Для них поход в музей – это, прежде всего, повод и обстановка для общения с друзьями или близкими людьми. После музея они обычно продолжают общение в кафе или в другом месте. Преобладают женщины – 67%, доход до 30 тыс. рублей – 41%. По возрастам больше всего людей до 25 лет – 25%, людей 55+ – 24% и людей в возрасте 35–44 – 22%. 83% имеют высшее образование, 45% женаты, 43% – не женаты. 31% посещают музеи раз в месяц и чаще, 41% – раз в два-три месяца, 15% – раз в полгода, 14% – раз в год и реже.

8% составили «Беглецы от реальности». Для них музей – это место, где можно отключиться от обычной жизни и уйти в другой мир. Обычно они приходят одни, чтобы насладиться атмосферой. По половой принадлежности – 45% мужчин и 55% женщин. Преобладает доход до 30 тыс. рублей – 47%, возраст 55+ – 38%, высшее образование – 84%, неженатые – 46%. 59% посещают музеи раз в месяц и чаще, 20% – раз в два-три месяца, 17% – раз в полгода.

4% составили «VIP». Они предпочитают наслаждаться искусством в эксклюзивных условиях и готовы платить за это. По половой принадлежности – 48% мужчин, 53% женщин. Преобладает доход от 60 тыс. рублей 38%, но и до 30 тыс. рублей тоже набрал высокий процент – 28%. По возрасту больше всего категории 25–34 – 40% и 55+ – 20%. 93% имеют высшее образование, 48% не женаты, 40% женаты. 45% посещают музеи раз в месяц и чаще, 33% – раз в два-три месяца, 10% – раз в полгода, 15% – раз в год и реже.

4% составили «Профессиональное сообщество». Это профессионалы в

области искусства (художники, музейные работники, преподаватели искусства и студенты), которые приходят в музей по работе или учебе. Преобладают женщины – 73%, доход до 30 тыс. рублей – 41%, возраст до 25 лет – 62%, высшее образование – 73% и неженатые – 73%. 68% посещают музеи раз в месяц и чаще, 19% – раз в два-три месяца, 14% – раз в полгода.

28% составили «Русскоговорящие туристы». Это индивидуальные и групповые российские туристы. В группах сами туристы мало влияют на выбор музея, решение о выборе музея обычно принимают туроператоры. По половой принадлежности – 40% мужчин, 60% женщин. Преобладает доход до 30 тыс. рублей – 41%, возраст 25–34 – 34%, высшее образование – 77%. 49% женаты, 39% не женаты. 21% посещают музеи раз в месяц и чаще, 23% – раз в два-три месяца, 23% – раз в полгода, 33% – раз в год и реже.

Также среди аудитории присутствуют иностранные туристы. Страны-лидеры по притоку иностранных туристов в Россию – Франция, Германия, Китай. 70% – это индивидуальные туристы, 30% – посещают в составе групповых экскурсий. Подавляющее большинство приезжают в Россию для культурного отдыха, далее следуют бизнес и образовательные поездки. Чаще всего туристы пребывают в Москве от 3 до 7 дней.

Также среди аудитории необходимо упомянуть школьные группы. Они не участвовали в исследовании, так как сами школьники не влияют на выбор музея, решение обычно принимают школьные учителя.

Алена Агапиева также рассказала об онлайн-исследовании подписчиков музейной рассылки: «нам стало интересно посмотреть, какие это люди, чтобы определить дальнейшие инструменты взаимодействия с ними, потому что были очень интересные планы. В какой-то степени мы удивились результатам, потому что практически 80% людей в возрасте 55+. Это очень лояльные, заинтересованные, глубоко погруженные в жизнь музея люди. В связи с этим была переделана значительно существенно стратегия

продвижения рассылки, то есть, что мы дальше делаем с той аудиторией, которая уже есть».

Теперь рассмотрим аудиторию ГМИИ им. А.С. Пушкина. В сентябре 2015 года в ГМИИ был проведен опрос посетителей музея. Эти данные уже упоминались в моей выпускной квалификационной работе 2016 года, но так как на данный момент это последний большой анализ аудитории ГМИИ им. А.С. Пушкина, мы решили рассмотреть их еще раз.

Посетители опрашивались во всех зданиях музея по заранее подготовленной анкете. Выборка была сформирована на основании данных о ежемесячной посещаемости музея по группам посетителей. Всего было опрошено 1050 человек.

Что касается компании для посещения музея, наибольшие доли среди опрошенных приходятся на тех, кто пришел в музей с другом/подругой (32%) или один (29%). Семейная публика, посещающая музей с детьми или всей семьей составляет в сумме почти четверть посетителей музея. Они составляют наибольшие доли среди посетителей в возрасте от 36 до 45 лет, а также от 46 до 55 лет. Доли мужчин и женщин, отмечавших, что пришли с семьей и детьми примерно одинаковы.

Что касается цели визита, 38% посетителей отметили, что пришли посмотреть выставку, а также зашли посмотреть постоянную экспозицию. Еще 21% пришли в музей только ради выставки. Таким образом, получается, что более половины посетителей в музей приводят временные выставки. Тем не менее, не так мало в музее и посетителей, приходящих ради постоянной экспозиции – в сумме они составляют 34%.

Наблюдается связь между ответом на этот вопрос и возрастом респондентов. Среди посетителей в возрасте от 18 до 36 лет наибольшие доли тех, кто отметил, что пришел в музей ради постоянной экспозиции и посетил только ее. Также есть связь с городом проживания: среди москвичей больше доли отметивших, что пришли в музей на выставку или совместили

просмотр выставки с постоянной экспозицией. При этом, среди жителей других городов России больше доли тех, кто отмечал, что пришел в музей на постоянную экспозицию.

Помимо этого, прослеживается взаимосвязь с частотой посещения музея в целом. Так, наибольшие доли отмечавших, что они пришли в музей только ради выставки – среди постоянных посетителей ГМИИ: тех, кто посещает музей один раз в два месяца или один раз в полгода. При этом, среди тех посетителей, которые очень редко приходят в музей (реже раза в год) больше доли тех, кто пришел только на постоянную экспозицию или посетили выставку заодно с ней.

Также посетителей просили ответить на вопрос о том, что их больше всего привлекает в Пушкинском музее. Наибольшие доли приходятся на тех, кто отметил, что их больше всего привлекает постоянная экспозиция главного здания (69%) и временные выставки (57%). Четверть респондентов больше всего интересуются постоянной экспозицией Галереи (24%).

Что касается частоты посещения музея, то доли более или менее постоянных посетителей и тех, кто ходит очень редко, примерно одинаковы.

Частота посещения связана с полом респондентов: среди мужчин значительно больше тех, кто отмечал, что бывает в музее реже раза в год (29% против 18% среди женщин). При этом, среди женщин почти в два раза больше тех, кто бывает в музее несколько раз в месяц.

Также значим уровень образования респондента: интересно, что среди респондентов с высшим образованием самая небольшая доля тех, кто отметил, что приходит в музей несколько раз в месяц.

Замечены различия в частоте посещения музея в зависимости от возраста респондентов: так, наибольшая доля посещающих музей несколько раз в месяц среди посетителей младше 18 лет – вероятно, это школьники, чьи школьные уроки связаны с музеем. Кроме того, можно отметить, что чаще других в музей ходят пенсионеры (люди в возрастной категории «56+») –



среди них наибольшая доля отметивших, что посещают музей один раз в два месяца. Реже всего в музей попадают респонденты в возрасте «46-55 лет» - среди них наибольшая доля указавших, что они бываю в музее реже раза в год.

Также подтверждается логичное предположение, что чаще ходят в музей жители Москвы и Московской области.

Помимо этого, есть взаимосвязь между частотой посещения музея и профессиональным статусом респондента: наибольшая доля тех, кто ходит в музей реже раза в год – среди руководителей компании/учреждения.

Интересна взаимосвязь между частотой посещения музея и предпочтениями в проведении свободного времени у респондентов. Так, не обнаружено связи между частотой посещения музея и таким обычным для человека времяпрепровождением как: посещение кино, занятия спортом/фитнесом, прогулки в парках, дополнительное образование, походы в кафе и рестораны. В то же время есть связь с посещением музеев и театров/концертов, поэтому можно сказать, что среди людей в свое свободное время обычно посещающих эти места несколько больше доля тех, кто отмечал, что бывает в Пушкинском раз в два месяца.

Ответы на вопросы было решено сгруппировать в следующие категории: постоянные посетители (34%), любители искусства (43%), посещающие музей время от времени и редкие посетители (24%).

Попадающих в категорию «постоянных посетителей» больше всего среди подростков младше 18 лет. Среди них также больше женщин, чем мужчин. По роду деятельности преобладают в этой категории студенты дневного отделения. В основном это жители Москвы.

«Любители искусства», время от времени посещающие музей, в основном попадают в возрастную категорию от 36 до 45 лет, среди них больше доля мужчин, чем среди «Постоянных посетителей», среди них также

довольно много жителей других городов России. Среди них также больше приходящих семьями, с парой или в составе экскурсионной группы.

«Редких посетителей» музея немало среди посетителей в возрасте от 46 до 55 лет, а также среди тех, кому больше 26, но меньше 35 лет. Среди них больше мужчин, чем женщин. Они приходят с парой, семьей или в одиночку.

Чтобы определить, какова мотивация посетителей, приходящих в ГМИИ, был составлен вопрос, содержащий серию утверждений, отражающих отношение к музею. Посетителей просили выбрать утверждения, с которыми они в наибольшей степени согласны. Выявлена связь между выбором утверждения «Я люблю постоянную экспозицию Пушкинского музея, поэтому возвращаюсь сюда время от времени» и возрастом респондентов – так, наибольшие доли, отмечавшие это утверждение, среди людей в возрасте от 18 до 25 лет и старше 56 лет.

Рассмотрим отдельно группу тех, кто ответил, что попал в Пушкинский музей в первый раз. Среди них преобладают респонденты в возрасте от 18 до 25 лет (43%) и от 26 до 35 лет (24%). В основном это респонденты, у которых нет детей, а по роду деятельности они определяли себя как специалисты (32%) или студенты дневного отделения вуза (34%). Среди них практически в равных пропорциях представлены жители Москвы (49%) и других городов России (44%). Наибольшую долю среди них составляют те, кто пришел посмотреть выставку и также зашел на постоянную экспозицию (34%), а также те, кто пришел смотреть только постоянную экспозицию (28%).

Наиболее часто в качестве канала информации о событиях в ГМИИ указывается сайт музея и интернет-порталы о событиях в Москве. То есть, Интернет является одним из основных каналов коммуникации. Тем не менее, тот факт, что наибольшая доля все-таки приходится на собственный сайт музея, может свидетельствовать о том, что по большей части в настоящий момент аудиторию музея составляют его лояльные посетители – те, кто следит за новостями музея и специально посещает его сайт.

Также почти четверть респондентов указывали друзей и знакомых, а чуть меньше говорили о телевидении. Те, кто указал телеканал, в подавляющем большинстве случаев говорили о канале «Культура».

Рассмотрим социально-демографические характеристики публики. Большинство посетителей – жители Москвы и Подмосковья (78%), женского пола. Наибольшую долю в выборке составляют посетители в возрасте от 18 до 25 лет (31%), также достаточно много молодых людей от 26 до 35 лет (19%) и людей пенсионного возраста (56+ - 17%).

Большинство посетителей на данный момент – люди, не имеющие детей (60%). Еще четверть респондентов имеют детей старше школьного возраста (24%).

Большинство посетителей – люди с высшим образованием без ученой степени или имеющие незаконченное высшее образование (20%).

Что касается рода деятельности, то наибольшие доли в выборке посетителей составляют студенты (31%) и люди, занимающие позицию специалиста (без руководящих функций) (27%). В большинстве своем – это люди среднего достатка.

Также ответы на вопросы анкеты дают общее представление об образе жизни посетителей ГМИИ и их досуговых предпочтениях. Так, больше половины респондентов отметили, что в свое свободное время они любят посещать музеи и выставки (60%), ходить в театры и на концерты (50%), а также гулять в парках (47%). Меньше всего отмечались походы на спортивные события (9%).

Через год, осенью 2016 года, ГМИИ им. А.С. Пушкина проводил опрос посетителей выставки «Рафаэль. Поэзия образа». Эта выставка стала одной из самых популярных за последний несколько лет в этом музее. Ее посетили 215 132 человек, по данным газеты *The Art Newspaper Russia*<sup>180</sup>. Заведующая сектором маркетинга ГМИИ им. А.С. Пушкина Динара Шарлапаева говорит:

---

<sup>180</sup> 50 самых посещаемых художественных выставок Москвы и Петербурга. *The Art Newspaper Russia*. №53, Май 2017

«мы делаем онлайн-исследование аудитории на сайте, чтобы люди, которые заходят на сайт в поисках билета или в поисках информации о выставке, могли сразу пройти опрос. Нам это очень помогает, так как мы получаем общие данные, которые в принципе каждому музею нелишне знать, чтобы создать портрет своего посетителя: откуда он, чем занимается, есть ли высшее образование, какой возраст, как часто приходит в музей, ходит ли еще в другие музеи. Это были базовые вопросы, которые можно использовать в работе отдела маркетинга».

Было опрошено 6500 человек. В качестве города проживания 84,4% посетителей указали Москву, 11,4% людей – другой город России, остальные – другие города мира. Среди ответивших 83,6% женщин и 16,4% мужчин. По возрастным группам респонденты распределились практически одинаково, за исключением тех, кто младше 18 лет – их было 2,9%. Остальные возрастные группы набрали по примерно 30% людей: 18–35 лет (31,1%), 36–50 лет (33,3%), старше 50 лет (32,7%). 88,5% респондентов имеют высшее образование, 8,8% – среднее, 2,7% – другое. По сферам деятельности 45,4% ответивших заняты в гуманитарной сфере, 22,9% – в технической, 23,2% – в коммерческой, 8,4% – в другой. По источникам информации о выставке, 18,7% респондентов узнали о выставке из телеэфиров (Самые популярные каналы: Первый, Культура, Россия 1, Москва 24), 21,4% респондентов узнали о выставке из радиоэфиров (Самые популярные радиостанции: Эхо Москвы, Серебряный дождь, Вести FM, Бизнес FM), 8,5% респондентов узнали о выставке из интернет изданий (Самые популярные сайты: Яндекс, Афиша, KudaGo), 17,5% респондентов узнали о выставке на сайте ГМИИ, 4,2% респондентов узнали о выставке из социальных сетей ГМИИ, 1,8% респондентов узнали о выставке из наружной рекламы, 1,8% респондентов узнали о выставке из фасадных баннеров ГМИИ, 23% респондентов узнали о выставке от друзей и знакомых. Что касается частоты посещений музея, 3,7% ответивших бывают в музее несколько раз в месяц, 16,6% – один раз в два

месяца, 24,2% – один раз в полгода, 27,1% – один–два раза в год, 20,8% – реже одного раза в год, 7,6% – затруднились ответить. По повторным посещениям, 18,9% ответивших планируют еще раз посмотреть ту же выставку, 15% – планируют посетить постоянную экспозицию, 38,6% – планируют посетить другие выставки, 27,4% – планируют посетить музей снова, но не определились, какую именно часть экспозиции.

Также осенью 2016 года проводился еще один опрос посетителей ГМИИ им. А.С. Пушкина, он касался информированности аудитории о коллекции Галереи искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков, в которой находятся произведения импрессионистов и постимпрессионистов. Исследование было связано с тем, что сотрудники музея по собственному опыту предполагали, что большое количество посетителей музея не знает, о наличии коллекции импрессионистов в Галерее, или же не связывает эту коллекцию с ГМИИ им. А.С. Пушкина, так она находится не в Главном здании. В ходе исследования опрашивались посетители Галереи, всего был опрошен 291 человек.

В результате выяснилось, что 40% опрошенных впервые посетили Галерею искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков. Четверть респондентов заявили, что бывают в Галерее «реже, чем раз в год». 25% ответивших посещают Галерею несколько раз в год; 9% – пару раз в месяц. 1% опрошенных заявили, что посещают Галерею искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков каждую неделю. 80% опрошенных знают, что Галерея – часть ГМИИ им. А.С. Пушкина. Пятая часть опрошенных полагает, что Галерея представляет собой отдельный музей. Стоит отметить, что среди постоянных посетителей доля тех, кто осведомлен о том, что Галерея является частью ГМИИ им. А.С. Пушкина выше: около 90%.

Основную долю (77%) постоянных посетителей Галереи составляют женщины. Однако, около четверти опрошенных мужчин также заявляют, что посещают Галерею не реже, чем раз в год. Несмотря на то, что большинство

опрошенных посетителей Галереи – это люди в возрасте от 18 до 24 лет, основную когорту постоянных посетителей составляют люди в возрасте 35-40 лет. Они, как правило, имеют высшее образование и материальный достаток средний (или чуть выше среднего). Важно отметить, что основная доля тех, кто регулярно посещает Галерею искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков, заявляют, что приобщились к искусству еще в детстве и продолжают посещать Галерею сейчас. Эти люди, как правило, предпочитают проводить свое свободное время в кино, театрах, на выставках и, в целом, активно интересуются культурой и искусством. В числе посетителей достаточно высока доля людей, проживающих в регионах России (34%) и даже в других странах (12%). Однако постоянные посетители Галереи представлены, в основном, москвичами и жителями Подмосковья.

Посетители Галереи искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков достаточно высоко оценивают свой последний визит – средняя оценка 4,64 (по шкале от 1 до 5). Коллекция шедевров импрессионизма наиболее привлекательна для посетителей Галереи. Так, для 58% опрошенных именно она стала стимулом для посещения Галереи; для 19% – постоянная экспозиция, собрание живописи и скульптуры XIX–XX веков, для 17% – временная выставка «Река Конго. Искусство Центральной Африки». 12% посетили Галерею искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков «за компанию».

Самыми эффективными каналами коммуникации с посетителями являются: официальный сайт ГМИИ им. А.С. Пушкина (45%) и интернет-порталы о событиях в Москве (43%). Четверть опрошенных узнают о мероприятиях и коллекциях Галереи от друзей и знакомых. 24% опрошенных заявили, что они получают информацию о событиях в Галерее из социальных сетей музея. Стоит отметить, что данный канал коммуникации имеет значительный потенциал роста.

Посетители Галереи искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков высоко оценивают работу сотрудников – 4,63 балла из 5. Важно отметить, что все компоненты Индекса находятся выше 4 баллов. Наиболее высокие оценки получили «Менеджеры экскурсионного бюро» (4,74) и «Администраторы» (4,69). Самые низкие значения наблюдаются в оценках «Сотрудников кафе» (4,46). Посетители Галереи искусства стран Европы и Америки XIX–XX веков высоко оценивают качество услуг, предоставляемых музеем – 4,5 балла из 5. Все компоненты Индекса также находятся выше 4 баллов. Наиболее высокие оценки получили «Работа гардероба» (4,72) и «Информационные материалы о музее» (4,54). Самые низкие значения наблюдаются в оценках услуг «Музейного кафе» (4,29). Важно отметить, что 38% опрошенных полностью довольны существующими сервисами и не испытывают потребности в дополнительных услугах. При этом почти 40% говорят о том, что посещение Галереи стало бы более комфортным при наличии мобильного приложения с путеводителем по музею. 17% хотели бы иметь карманные путеводители по основным шедеврам из коллекции музея.

В 2016 году в ГМИИ им. А.С. Пушкина было проведено необычное исследование с применением современных технологий<sup>181</sup>. Исследовательская группа составила тепловую карту перемещений посетителей по залам музея, отследив это по камерам видеонаблюдения. Исследователи проанализировали 3000 часов с камер Главного здания за неделю работы музея в августе 2016 года.

В результате были визуализированы перемещения людей по экспозиции, то есть взаимодействие посетителей с пространством музея. В динамике хорошо видны самые посещаемые залы и залы, в которые редко заходят посетители. Глядя на карту можно заметить, где посетители чаще останавливаются, где они растеряны и не знают, куда им идти дальше, где они присаживаются отдохнуть, где пользуются установленными в залах

---

<sup>181</sup> Андрианова Н., Терентьев В., Стравинская М. Музей. Пространство внимания. 2017  
URL: <http://heatmap.arts-museum.ru>

мультимедиа экранами, какие объекты привлекают их внимание, а какие остаются незамеченными. В 2023 году Главное здание музея будет закрыто на реконструкцию, поэтому такое исследование окажется особенно полезным при планировании новой организации пространства в музее.

Координатор по работе с аудиторией Музея «Гараж» Егор Санин рассказал, что музей проводит два основных вида исследований аудитории. Первое – это онлайн-опросы: «у нас есть онлайн-опросы, которые мы проводим раз в год по всей аудитории рассылки музея, что является для нас возможностью проверить удовлетворенность посетителей от наших проектов за последний год, а также снять срез онлайн-аудитории, понять, насколько она переходит в оффлайн. Также мы проводим онлайн-анкетирование по разным программам музея, по которым оффлайн-анкетирование не очень хорошо подходит, потому что либо его трудно провести технически, либо нужен более глубокий фидбэк, который всегда получается лучше, если у вас нет посредника в виде интервьюера и вы абсолютно свободны написать все, что вы хотите, будучи уверенным в полной анонимности. Поэтому такие опросы ежегодно проходят по программам лояльности музея, по кинопрограмме, по аудитории библиотеки».

Также музей проводит очные исследования посетителей с помощью анкетирования. Такие опросы проводят волонтеры в здании музея постоянно. «Интервьюеры задают 20-30 вопросов для составления портрета аудитории музея. Также оффлайн-опросы у нас проходят по разным программам, например, по аудитории нашей концертной программы, на этих опросах всегда работают стажеры, а также мы проводим опросы на разных мероприятиях, таких как Ночь музеев, ярмарка Garage Art Book Fair, фестиваль японской культуры J-fest, который проходил в прошлом году. Мы стараемся выбирать различный инструментарий, который позволил бы снять портрет аудитории музея», – говорит Егор Санин.



По информации, полученной от музея, средний возраст посетителя «Гаража» составляет 26 лет. Наиболее большие возрастные группы – посетители 18–24 лет и 25–34 лет. Далее идет категория посетителей до 18 лет, а потом все, кто старше 35 лет. В основном, в музей приходят женщины. Люди с высшим образованием составляют примерно 45% аудитории, далее идут студенты, школьники и люди с ученой степенью. По сферам деятельности лидируют такие направления как образование, реклама, маркетинг, PR, сфера культуры, музейные учреждения, дизайн, IT. Процент москвичей составляет от 40% до 70% в зависимости от сезона. Также музей посещают жители других городов России и иностранцы, особенно большой процент этих категорий приходится на летний сезон.

Эксперты из Третьяковской галереи, Пушкинского музея и Музея «Гараж» сообщили, что эти музеи не проводят исследования аудитории социальных сетей. Егор Санин отмечает: «Для нас существуют достаточно таргетированные истории, например, если мы опрашиваем посетителей кинопрограммы или библиотеки, лучше всего работает почта, потому что в социальных сетях всегда есть риск, что выборка будет менее репрезентативной. Поскольку онлайн у нас менее всеобъемлющий, чем оффлайн, мы стараемся его рассылать по почте».

Также все эксперты отмечают, что у музеев нет целевой аудитории, они работают на максимально широкую публику. «Третьяковская галерея своей коллекцией и историей объединяет все сегменты аудитории, которые могут быть. Мы и инициировали исследование с сегментацией аудитории, потому что поняли, что невыносимо отвечать на вопрос «для кого? – для всех». Нам хотелось понять, кто эти все, и попытаться их определить по мотивации. Что мы собственно успешно сделали и с некоторыми из этих сегментов мы, условно, работаем в пассивном режиме, с некоторыми более активно, но практически на любую выставку, особенно крупную, количество сегментов, которым это может быть интересно, зашкаливает», – утверждает

Алена Агапиева. Для работы со своей аудиторией музеи используют все возможности по максимуму. Егор Санин говорит: «интернет и диджитал технологии – это очень важный канал, но никогда нельзя забывать про оффлайн. Для человека очень важен какой-то реальный экспириенс, который он может получить, придя в музей. Разумеется, для нас это очень важный канал коммуникаций, отчасти даже более важный, чем СМИ, поскольку это общая тенденция, что, например, печатные СМИ становятся менее популярными. Речь идет скорее об онлайн-источниках, в частности, социальных сетях, поскольку это более живой коммуникационный инструмент, который сейчас очень важен. Мне кажется, сейчас большая часть музеев отлично справляется с этой задачей и упрекнуть особо никого не в чем». Динара Шарлапаева также рассказала, как Пушкинский музей привлекает посетителей оффлайн: «Мы сделали коллекцию носков с принтами картин из коллекции музея и собрали где-то порядка 150 публикаций в самых разных цитируемых изданиях. Это помогло нам привлечь внимание людей, которые обычно бы и не пришли в музей и не слышали про наш музей, но увидели, допустим, что мы сделали эту коллекцию, заинтересовались, пришли на сайт или пришли в музей, то есть мы и к массовому зрителю тоже обращаемся. По сути это всегда такой баланс между той аудиторией, с которой ты работаешь каждый день и которая и так к тебе приходит, и той аудиторией, которая к тебе еще не пришла по каким-то причинам». Пушкинский музей также активно работает с общественными пространствами: «Еще один путь, который мы для себя избрали, это работа с общественными пространствами. Мы уже неоднократно проводили выставки в торговых центрах. В музей в хороший удачный день приходят 4 тысячи человек, в торговый центр, допустим, в Метрополис, мы делали там временную выставку, приходят ежедневно 70 тысяч человек. То есть количественно понятно, что торговый центр привлекает больше людей и не все они приходят в музей. Поэтому для нас

это был эксперимент, чтобы поработать с аудиторией, которая к нам не приходит по каким-то причинам». Представитель ГМИИ им. А.С. Пушкина также упомянула интернет-продвижение: «Под новый год у нас был ролик с Александром Гудковым, который мы сделали совместно с РБК. Он вызвал большой резонанс из-за того, что там мы сыграли на противоречии. Пушкинский музей – это классический музей и здесь нельзя прыгать, бегать и скакать, а герои этого ролика как раз это и делают в наших стенах, что, конечно же, показывает и здоровую иронию и чувство юмора. Мы понимали, что Александр Гудков с его популярностью и участием в шоу Урганта на Первом канале дает доступ к совершенно другой аудитории. Понятно, что нужно растить своего зрителя и он сразу не придет и именно для этого мы используем разные пути, обращаясь и к массовому зрителю, и к нашему постоянному зрителю».

Музей «Гараж» активно работает с различными сообществами. С помощью исследований аудитории, они понимают, какие группы людей приходят к ним не так часто и стараются их заинтересовать: «например, мы с позапрошлого года ведем активную работу с социальными центрами, для нас это один из самых показательных кейсов, потому что мы решили, что для нас очень важно развивать и привлекать аудиторию старше 55 лет. Нам казалось, что в случае с музеем современного искусства, с этим могут быть определенные сложности, поэтому мы решили зайти через государственно оформленные сообщества, через территориальные центры социального обслуживания, которых в Москве более ста. Мы прислали им запрос и предложили их подопечным принять участие в бесплатных экскурсиях. Сейчас, в рамках нашей бесплатной экскурсионной программы, наравне со школьниками и студентами, это одна из наших главных аудиторий, а также сам сектор аудитории старше 55 лет значительно вырос за этот период». У всех музеев есть специальные программы для людей разного возраста. Пушкинский музей, к примеру, проводит авторский цикл лекций для

старшего возраста с президентом музея Ириной Антоновой. Программы для детей и студентов есть и Пушкинского, и у «Гаража», и у Третьяковской галереи. Отдельный важный раздел работы – инклюзия. Во всех музеях есть программы для людей с ограниченными возможностями здоровья.

Зарубежные музеи сейчас активно начинают работу с иммигрантами, в российских музеях такой тенденции пока нет. Однако представитель «Гаража» отмечает, что музей доступен для экспатов, которые говорят только на английском языке: «Как правило, под экспатом подразумевается человек, который иммигрировал в страну и проживает здесь какое-то определенное количество времени. В основном это не только студенты, скорее к экспатам, изначально, даже больше относятся те, кто работает здесь. Это те люди, которые полностью потребляют тот англоязычный контент, который они могут получить. В этом плане мы полностью открыты, у нас все экскурсоводы говорят, как минимум, на двух языках, вся информация, которую мы подаем, начиная от всех кураторских текстов и заканчивая этикетками к выставкам и информационными объявлениями, всегда дублируется, как минимум, на два языка, поэтому мы в этом плане полностью адаптированы. Соответственно, все наши сотрудники, которые взаимодействуют с посетителями, говорят на английском, поэтому здесь мы пытаемся снизить и свести на нет входной барьер, когда вы приходите и боитесь, что вас не поймут, что может сказаться на вашем экспириенсе от посещения музея». В Пушкинском музее и Третьяковской галерее заказать экскурсию на английском языке может быть проблематично. Хотя музеи дублируют информацию на сайтах, в залах экспозиции, на этикетах на английский и другие языки. Динара Шарлапаева считает удачной идею работать с сообществами мигрантов, хотя признается, что пока музей этого не делает: «Мировые музеи часто работают локально, с соседними районами, с детьми, которые живут в соседних домах. Это одна из больших интересных историй, я считаю. Мне бы хотелось этим заняться. В Москве большое

количество мигрантов. У меня нет по этому поводу статистических данных, я только могу наблюдать за тем, что я вижу. Мигранты постепенно ассимилируются, особенно их дети, потому что они ходят в обычные московские школы и хорошо говорят по-русски. А старшее поколение еще не так хорошо ассимилировалось и они живут коммунами. Было бы интересно поработать с такими сообществами. Но сейчас мы ничего такого не делаем и, наоборот, пропагандируем негласную концепцию того, что музей открыт для всех и мы не делим людей на мигрантов, москвичей или туристов».

С туристическими группами также активно работают все музеи. Егор Санин говорит, что это важная часть музейной аудитории: «у нас есть отдельный сотрудник, который занимается туристическим направлением, это тоже стопроцентная работа с сообществом, потому что это работа с, например, туристическими агентствами, туристическими порталами, иногда – работа с экспатами. Для нас очень важен этот канал работы, который, возможно, не дает такой выхлоп, как какая-то широкая маркетинговая стратегия, которая у нас также работает блистательно, но этот канал позволяет привести людей, на которых наша маркетинговая стратегия не распространяется».

Обратная связь также важна для всех музеев. Она собирается с помощью книг отзывов в экспозиции, формы на сайте, электронной почты и социальных сетей. В музеях созданы отделы по работе с посетителями, которые заботятся о комфорте аудитории. Пушкинский музей придает большое значение каждому обращению. «Есть проблемы, которые не могут быть решены в короткие сроки. Когда у нас появился Отдел инклюзивных программ, мы стали активно продвигать в социальных сетях экскурсии для людей с ограниченными возможностями здоровья, на жестовом языке, сделали инклюзивный фестиваль. Нам один человек написал, что «вы так активно работаете с людьми с ограниченными возможностями здоровья, но у вас элементарно нет способов подъема по вашим лестницам». Это было

совершенно правильное и конструктивное замечание, которое было почти сразу исправлено. В силу исторической постройки здания у нас нет лифта и пандусов. Мы провели инструктаж сотрудников службы безопасности, чтобы они могли помогать людям с колясками подняться наверх. Это была «скорая помощь» после замечания. А уже сейчас, спустя несколько месяцев с обращения, мы закупили специальные коляски, которые могут поднять и в Галерее и в Главном здании человека наверх без посторонней помощи. Мы очень серьезно относимся к замечаниям, если мы получаем жалобу на конкретного сотрудника, может дойти до его увольнения. Мы себя позиционируем как музей для людей и наша работа в принципе заключается в том, чтобы быть доступными для посетителей», – рассказывает Динара Шарлапаева. Третьяковская галерея с помощью обратной связи отмечает глобальные проблемы музея: «Мы как любой крупный бизнес ориентируемся, грубо говоря, на спрос. То есть если у нас есть много сообщений с какими-то запросами, мы понимаем, что эта ситуация критичная, что людям что-то не нравится, и мы пытаемся эту ситуацию менять в той степени, в которой мы можем это сделать. И, соответственно, также реагируем и на предложения, и на любые слова в нашу сторону», – говорит Алена Агапиева.

Таким образом, мы узнали, кто посещает Государственную Третьяковскую галерею, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музей «Гараж», и как эти культурные институции работают со своей аудиторией. Кратко расскажем об исследованиях посетителей каждого музея.

Третьяковская галерея проводит исследования аудитории по мере необходимости. На данный момент этот музей сосредоточился на сегментировании аудитории по мотивации. Самый большой сегмент аудитории Третьяковской галереи – это русскоговорящие туристы (28%), что неудивительно, так как этот музей имеет большое символическое значение для жителей России. Это относится и к третьей по популярности категории –

«Хранители традиций» (12%), то есть люди, которые с детства привыкли ходить в этот музей и продолжают это делать именно из-за его символического значения. Получается, что бренд Третьяковской галереи работает так, что в нее все равно будут ходить люди, даже если ничего для этого не предпринимать. Вторая по популярности категория «Познающие» (16%) приходит в музей за новыми знаниями. В среднем Третьяковскую галерею посещают женщины, со средним достатком и высшим образованием. Преобладает возраст больше 55 лет и 25 лет – 34 года. Они часто посещают музеи.

Пушкинский музей также как и Третьяковская галерея проводит исследования аудитории время от времени. Это количественные исследования – анкетирования онлайн и очные. Исследования проводятся, в основном, по временным выставкам. Последнее комплексное исследование проводилось в 2015 года. Чаще всего в Пушкинский музей приходят женщины в возрасте от 18 лет до 25 лет, живущие в Москве или Подмосковье. Это студенты имеющие средний доход. Чаще всего их в музее привлекают временные выставки. Они приходят в музей примерно раз в полгода.

Музей «Гараж» проводит исследования аудитории постоянно, в штате музея есть социолог, который этим занимается. Музей проводит количественные исследования. В основном, «Гараж» посещают женщины в возрасте 18–24 лет и 25–34 лет. Как правило, это люди с высшим образованием, живущие в Москве.

### 3.2. Особенности виртуальной аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и музея Гараж

Сегодня музей уже больше не храм искусства – величественное здание, наполненное шедеврами и атмосферой отстраненности. Музей – это больше не физическое понятие, а скорее медиум между людьми и искусством. Чтобы почувствовать себя частью музейного сообщества необязательно находиться в музее. Например, человек, который живет в другом городе или стране, может познакомиться с экспозицией и деятельностью музея с помощью цифровой среды. Самый популярный способ следить за жизнью музея – это подписаться на страницы музея в социальных сетях. Подписчики музеев составляют его виртуальную аудиторию, которая не менее важна, чем реальная аудитория. Чтобы составить представление обо всей аудитории музеев необходимо проанализировать и ее виртуальную часть. Мы рассмотрим упоминания музеев в социальных сетях, проанализируем контент их страниц и рост подписчиков и более подробно изучим аккаунты подписчиков музеев.

С помощью сервиса Brandanalytics мы нашли упоминания Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музея «Гараж» в сообщениях пользователей социальных сетей. Мы проанализировали сообщения в Фейсбуке, во ВКонтакте, в Одноклассниках в Инстаграме и в Твиттере за период с 23 декабря 2017 года по 15 марта 2018 года. Третьяковская галерея получила 116 503 упоминания, ГМИИ им. А.С. Пушкина – 38 509 упоминаний, Музей «Гараж» – 13 494 упоминания.

Музей	Сообщений	Вовлеченность	Вовлеченность на одно сообщение	Авторы	Аудитория
Третьяковская галерея	116 503	1 723 211	14,79113	77 911	303 302 161



Пушкинский музей	38 509	737 197	19,1435	29 029	210 377 264
Музей «Гараж»	13 494	387 833	28,74114	10 426	67 806 361

Таблица 1

Как показывает Таблица 1, Третьяковская галерея лидирует среди конкурентов по упоминаемости в социальных сетях. Основные инфоповоды: выставки (Брюллов, Верещагин, Некто 1917, и т.д.), посещение музея в новогодние праздники, упоминание в рейтингах, назначение Алены Долецкой креативным консультантом, биеннале современного искусства.

Пушкинский занимает второе место по присутствию в социальных сетях. Основные инфоповоды: анонсы и новости (в основном выставки), посещение музея (геотеги, фотографии, краткие упоминания музея, и т.д.), посты об отдельных картинах музея, художниках, упоминания музея в рамках арт-мероприятий, спецпроектов, обзоров, и т.д.

«Гараж» занимает третье место по упоминаемости в социальных сетях. Музей ориентирован на молодую аудиторию, в т.ч. «хипстеров», что удачно сочетается с локацией. Основные инфоповоды: образовательные проекты (семинары, мастер-классы, интерактивы, учебные курсы и т.д.), издательская деятельность, выставки и другие мероприятия музея.

Пушкинский музей занимает второе место по упоминаниям в социальных сетях, что практически в три раза меньше, чем у Третьяковки. Однако, интересно, что по количеству потенциальных контактов с аудиторией Пушкинский уступает Третьяковке только в полтора раза. Стоит отметить, что у Пушкинского показатель «вовлеченности на одно сообщение», выше, чем у Третьяковки. Иначе говоря, чем больше лайков и комментариев, тем больше вовлеченность, тем больше людей видят сообщение. Несмотря на то, что у «Гаража» показатель «вовлеченности на

одно сообщение» больше, чем у Пушкинского, значительного роста аудитории не происходит. Это можно объяснить тем, что у Гаража меньше авторов сообщений, и они более тесно связаны между собой. У Пушкинского музея выше, чем у других, доля упоминаний в Фейсбуке, у Третьяковской галереи – в Одноклассниках, у «Гаража» – в Instagram.

Музей «Гараж» больше привлекает молодёжную аудиторию: более 60% авторов сообщений с упоминанием этого музея, указавших возраст – моложе 35 лет. Третьяковская галерея – представителей более старших возрастных категорий: практически 70% авторов – люди старше 35 лет. Пушкинский музей показывает более сбалансированное распределение по возрастным группам (40% авторов – до 35 лет, и 60% – старше 35). Для всех трех музеев доля женщин, упомянувших музей, в три раза больше доли мужчин. Авторы сообщений с упоминанием Пушкинского, в основном, (59%) находятся в Москве. Третьяковская галерея демонстрирует более широкую известность у граждан других регионов (57%). Доля москвичей наиболее высока у «Гаража» (65%).

Далее проанализируем страницы самих музеев в социальных сетях. Очевидно, что основной социальной сетью для трех музеев стал Фейсбук. На своей странице в Фейсбуке, Пушкинский чаще всего пишет о выставках и экспозиции. Музей также посвящает свои посты событиям в музее (сотрудники музея, коллаборации с партнерами, новые услуги, и т.д.), образовательным проектам (лекции, онлайн трансляции экскурсий, и т.д.) и news jaggging (посты о внешних событиях, например, погода, праздники, выходные). Контент Третьяковской галереи на Фейсбуке более сбалансированный. Галерея часто пишет об экспозициях и выставках, образовательных проектах, а также событиях в музее и news jaggging. По сравнению с другими музеями, контент «Гаража» на странице в Фейсбук более разнообразен. Кроме постов об экспозициях и выставках, образовательных проектах, а также событиях в музее и news jaggging, музей

также публикует UGC (user generated content – пользовательский контент), рассказывает о кинопоказах, музейном магазине, программах лояльности и делиться публикациями в СМИ о музее. На данный момент у Третьяковской галереи 120 800 подписчиков, у ГМИИ им. А.С. Пушкина 107 700 подписчиков, у Музея «Гараж» 111 400 подписчиков. На графике ниже показан рост подписчиков страниц музеев в Фейсбуке за последние три года.

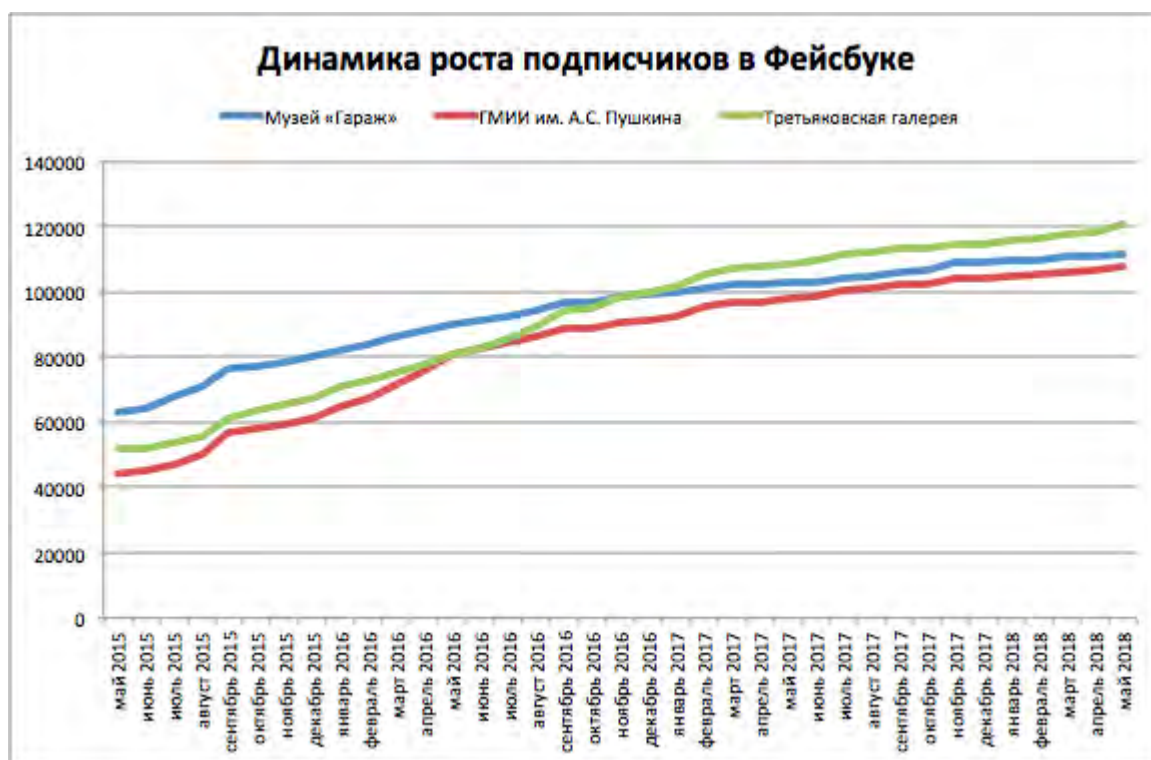


Рис. 1

Интересно, что с мая 2015 по ноябрь 2016 годов лидером среди музеев был «Гараж», но позже его обогнала Третьяковская галерея, чья динамика роста наиболее стремительная. Пушкинский музей на протяжении всего времени остается на третьем месте, хотя в мае 2016 ему удалось сравниться с Третьяковской галереей, обогнать ее он так и не смог.

Затем обратимся к ВКонтакте. Пушкинский музей, в целом, публикует то же самое, что и в фейсбуке – экспозиция, события, образование, news jagging. Периодически музей обращается к возможности ВКонтакте создавать посты в формате лонгридов. У Третьяковской галереи очень много news jagging, также публикуются анонсы событий и посты про выставки. «Гараж» часто публикует видео и анонсы событий, особенно кинопоказы. На

данный момент у Третьяковской галереи 169 500 подписчиков, у ГМИИ им. А.С. Пушкина 30 000 подписчиков, у Музея «Гараж» 31 600 подписчиков.

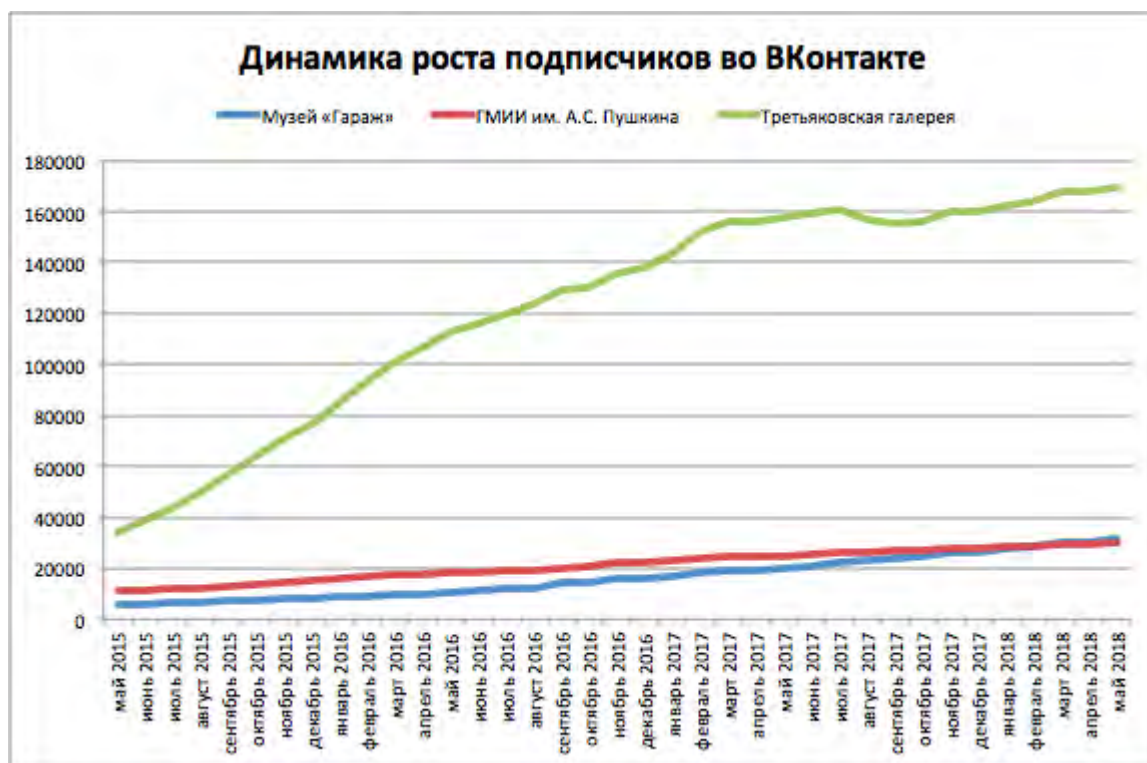


Рис. 2

Третьяковская галерея обгоняет остальные музеи примерно в пять раз и остается несменным лидером. Музей «Гараж» и Пушкинский музей очень близки по количеству подписчиков, но можно заметить, что последние несколько месяцев «Гараж» начал выходить на второе место, оставляя «Пушкинский» позади.

Теперь рассмотрим страницы в Одноклассниках. У Третьяковской галереи нет страницы в этой социальной сети, а двое других музеев завели страницы два года назад. Пушкинский музей публикует примерно то же самое, что и в Фейсбуке и во ВКонтакте – анонсы событий, выставки, news jaggng. У «Гаража» в Одноклассниках совсем нет анонсов событий или выставок. Он публикует только news jaggng, красивые или смешные картинки с короткими подписями. На данный момент у ГМИИ им. А.С. Пушкина 17 000 подписчиков, у Музея «Гараж» 25 500 подписчиков.

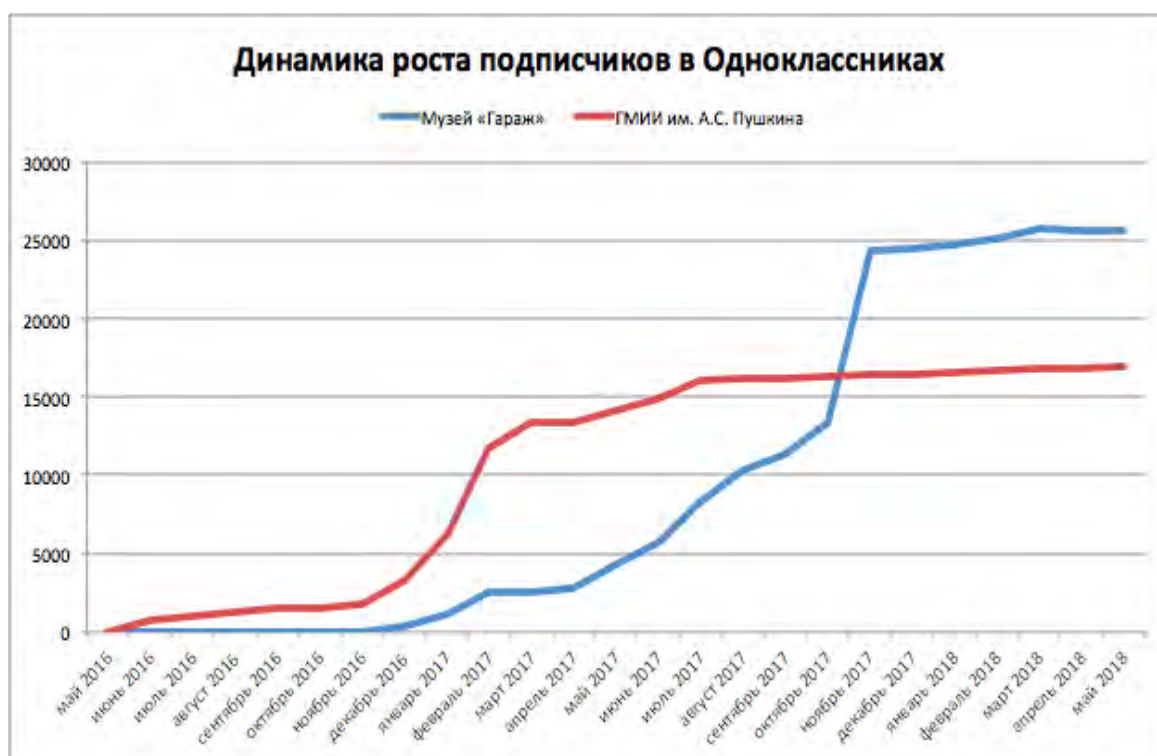


Рис. 3

Как показывает график выше, рост подписчиков в этой социальной сети происходит скачками. Возможно такие резкие скачки в числе подписчиков говорят о периодическом сотрудничестве музеев с этой социальной сетью. Например, осенью 2017 года у «Гаража» выходил спецпроект в Одноклассниках. В то же время резко произошел рост подписчиков и «Гараж» обогнал Пушкинский музей.

Далее рассмотрим Инстаграм. На данный момент у Третьяковской галереи 171 200 подписчиков, у ГМИИ им. А.С. Пушкина 101 900 подписчиков, у Музея «Гараж» 114 600 подписчиков. У Пушкинского музея в Инстаграм в основном фотографии экспозиции или экспонатов, не так давно он стал выкладывать UGC, по количеству постов в среднем меньше, чем у других музеев. Третьяковская галерея часто выкладывает экспозицию, news jaggng и UGC. Больше всего UGC в Инстаграме у «Гаража», также он часто выкладывает экспозиции, кинопоказы и news jaggng.

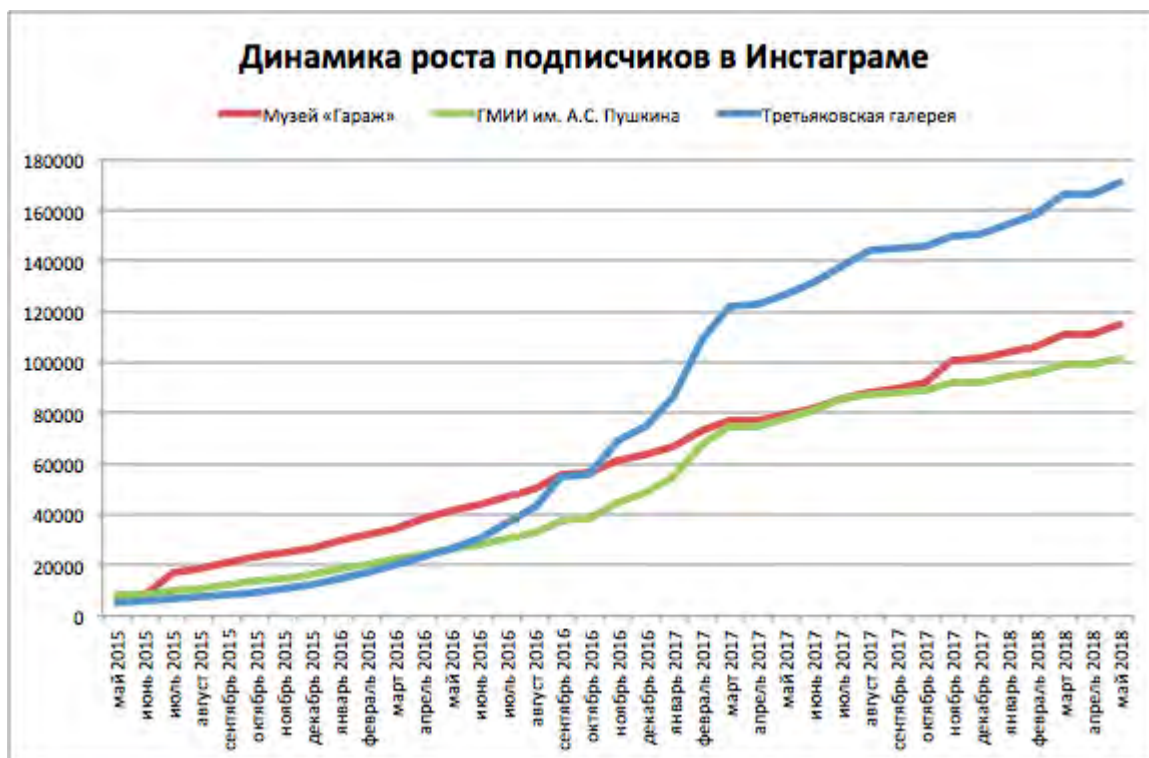


Рис. 4

Музей «Гараж» демонстрирует стабильный рост и до августа 2016 года остается лидером, пока его не обгоняет Третьяковская галерея. Количество подписчиков Третьяковской галереи стало резко расти с лета 2016 года и она довольно быстро вышла на первое место. Пушкинский музей стабильно растет и в марте–сентябре 2017 он сравнялся с «Гаражом», но все же не смог его обойти.

Теперь обратимся к Твиттеру. В этой социальной сети у многих музеев наибольшее количество подписчиков, хотя нельзя сказать, что они делают особый упор на нее. Пушкинский музей публикует твиты не так часто, в основном это анонсы мероприятий, news jaggng и ретвиты информации про музей из других аккаунтов. Третьяковская галерея перестала вести Твиттер в апреле 2018 года. До этого там публиковались анонсы выставок и событий. «Гараж» публикует анонсы событий, news jaggng и красивые картинки с подписями. На данный момент у Третьяковской галереи 393 900 подписчиков, у ГМИИ им. А.С. Пушкина 158 200 подписчиков, у Музея «Гараж» 8 067 подписчиков.

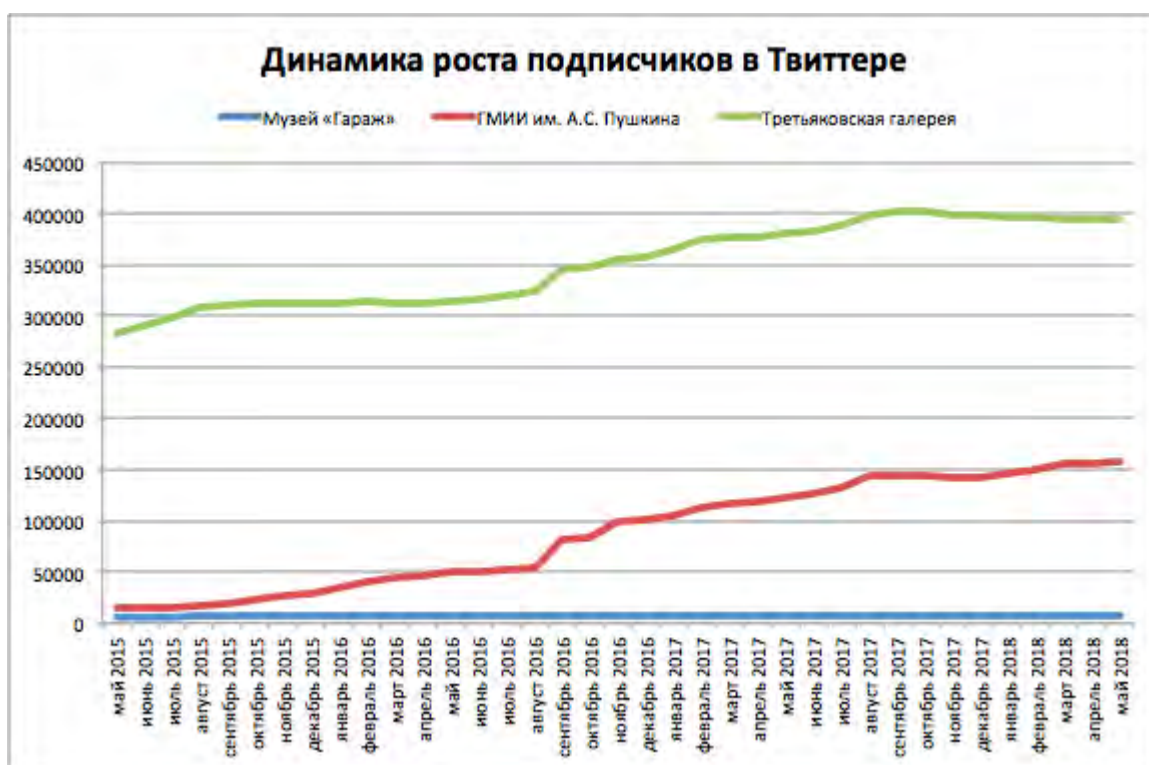


Рис. 5

Как показывает график выше, Третьяковская галерея является явным лидером и значительно отрывается от остальных. Пушкинский музей обгоняет «Гараж», но ему пока далеко до Третьяковской галереи. Можно заметить что графики ГМИИ им. А.С. Пушкина и Третьяковской галереи схожи по динамике – подъемы и стабильный рост у них происходят в одни и те же месяца. «Гараж» значительно уступает другим музеям, если у остальных количество подписчиков превышает 100 и 300 тысяч, то у «Гаража» оно остается на уровне 5–8 тысяч.

В завершении посмотрим каналы музеев в YouTube. Этот канал коммуникации пока не так популярен у музеев, нельзя сказать, что они намеренно занимаются его продвижением, но все же в YouTube у музеев есть своя аудитория. Пушкинский музей публикует циклы образовательных видео, лекции, экскурсии, видео с комментариями по выставкам. Третьяковская галерея также публикует видео о выставках, экскурсии и образовательные видео. «Гараж» выкладывает в основном лекции и дискуссии. На данный момент у Третьяковской галереи 5 700 подписчиков, у

ГМИИ им. А.С. Пушкина 4 800 подписчиков, у Музея «Гараж» 19 200 подписчиков.

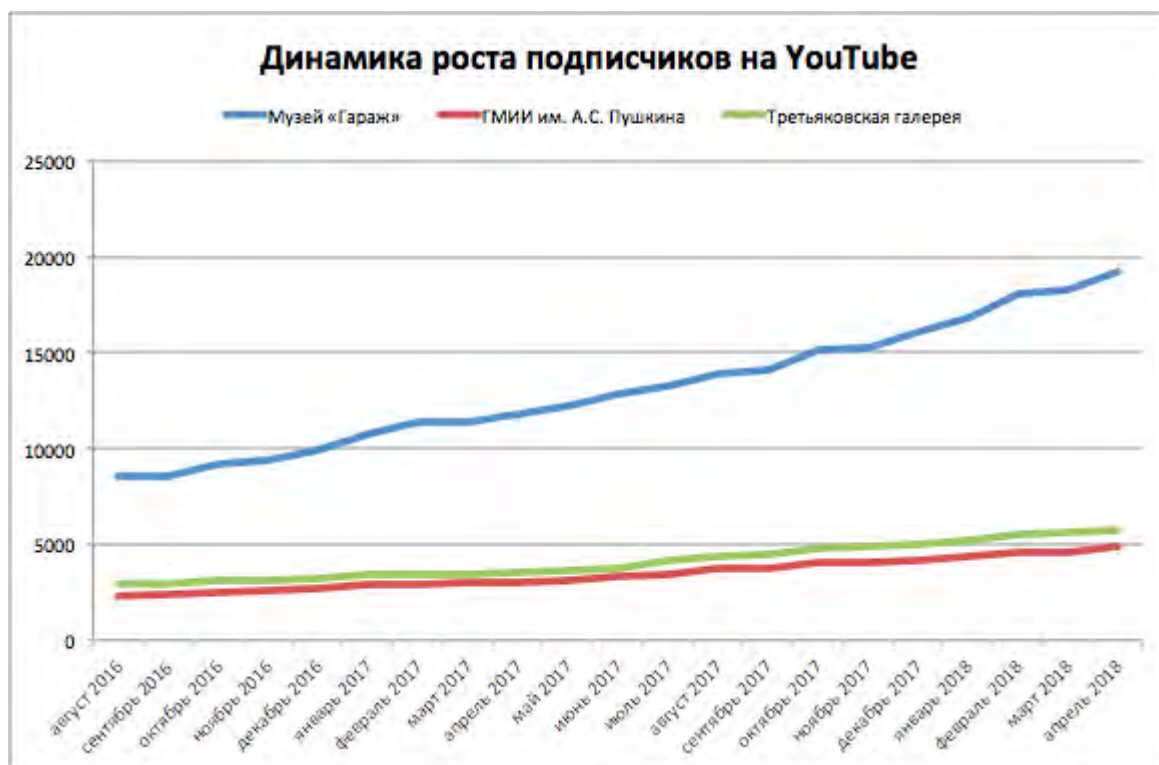


Рис. 6

Явным лидером является «Гараж», который демонстрирует довольно быстрый рост. Третьяковская галерея и Пушкинский музей растут стабильно и схоже, но Третьяковская галерея все же немного обгоняет Пушкинский.

Таким образом, музеи активно занимаются своим продвижением в социальных сетях. Лидером по количеству виртуальной аудитории является Третьяковская галерея, затем идет ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музей «Гараж». Хотя если смотреть на отдельные социальные сети, то иногда «Гараж» обгоняет Третьяковскую галерею. Все музеи публикуют разнообразный контент в социальных сетях, хотя больше разных подходов к разной аудитории прослеживается у Музея «Гараж», а Пушкинский наоборот часто дублирует публикации в Фейсбуке, во ВКонтакте и в Одноклассниках.

Теперь более подробно рассмотрим характеристики виртуальной аудитории музеев. Для анализа мы выбрали подписчиков музеев в социальной сети ВКонтакте, так как это самая популярная социальная сеть в



России<sup>182</sup>, а также ее API дает возможность выгрузить разные данные об аккаунтах пользователей.

Поясним, как мы получили данные. Мы импортировали библиотеку vk.com и подключились к приложению, созданному в панели разработчика ВКонтакте. Далее, используя метод vkapi.groups.getMembers, мы получили список ID всех подписчиков группы нужных нам музеев. используя параметр fields мы получили поля: sex, bdate, city, country, education, work. Соответственно так мы смогли узнать пол, возраст, город, страну и занятость исследуемых аккаунтов.

После, мы сделали цикл по полученным ID, в котором переходили на страницу каждого подписчика и, используя метод vkapi.groups.get, мы получили список групп, на которые подписан пользователь. В результате, у нас получился список, состоящий из списков групп, на которые подписаны участники группы музея. Мы создали пустой словарь и новый цикл по всем подписчикам группы музея, в котором руководствовались следующим алгоритмом:

1. Заходим в список сообществ подписчика.
2. Выбираем из этого списка группу, на которую он подписан.
3. Проверяем, есть ли эта группа в нашем словаре: если группы нет, то добавляем название группы в словарь и присваиваем ей значение 1, если группа есть, то увеличиваем ее значение на единицу.
4. Идем к следующей группе.

В результате у нас получился словарь, ключами которого были названия групп, а значениями – число подписчиков, состоящих в соответствующей группе. Далее, мы импортировали эти результаты в Excel, с помощью которого обработали полученные данные.

---

<sup>182</sup> Каждому возрасту – свои сети. ВЦИОМ. 2018 URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116691>

Рассмотрим результаты исследования. По половой принадлежности у всех музеев лидируют женщины. Мужчин больше всего у Третьяковской галереи – 33%.



Рис. 7

По возрастным категориям прослеживаются сходства среди аудитории Пушкинского музея и Третьяковской галереи. У Пушкинского 37% людей в возрасте 25–34 лет, 26% – в возрасте 18–24 лет и 14% – в возрасте 35–44 лет. У Третьяковской галереи 29% подписчиков в возрасте 25–34 лет, 21% – 18–24 лет, по 16% у людей 35–44 лет и больше 55 лет. У Гаража аудитория отличается: 47% людей в возрасте 18–24 лет и 35% – в возрасте 25–34 лет.



Рис. 8

По занятости у всех музеев доминируют студенты: от 63% до 70% от всех людей, кто указал род деятельности.



Рис. 9

Что касается стран, в которых живут подписчики музеев, в основном, это Россия. У Третьяковской галереи и Музея «Гараж» большой процент иностранцев – 28% и 24% соответственно.

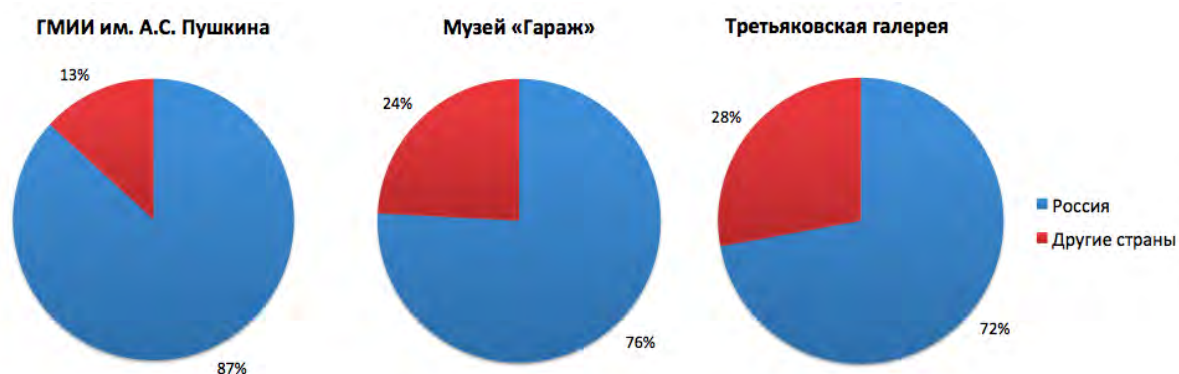


Рис. 10

Рассмотрим города проживания. У Пушкинского музея среди городов лидирует, ожидаемо, Москва с 57% людей, затем идут другие города России с 26% и другие города мира с 13%. В Санкт-Петербурге живет всего 4% подписчиков Пушкинского. У Музея «Гараж» 38% москвичей, 29% подписчиков живут в других городах России, 24% – в других городах мира, 9% – в Санкт-Петербурге. У Третьяковской галереи 50% подписчиков живут в других городах России, 28% – в других городах мира, 17% – в Москве, 5% – в Санкт-Петербурге.

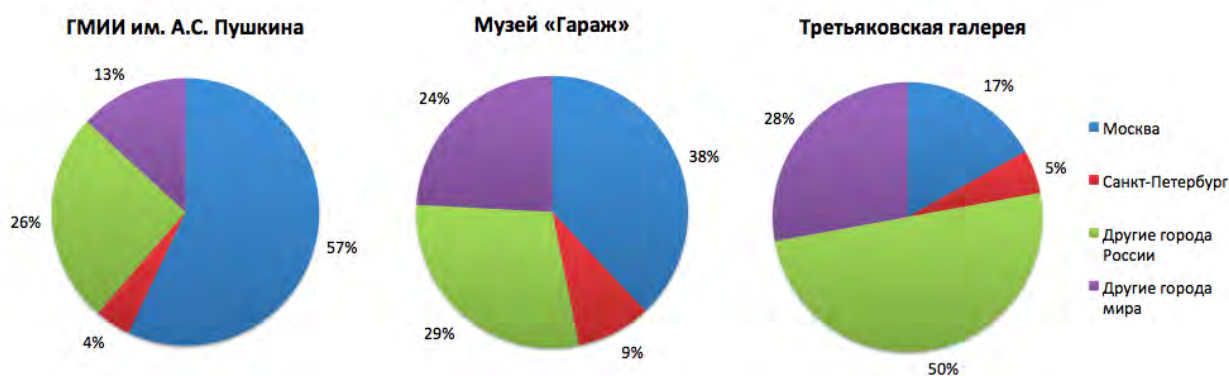


Рис. 11

Посмотрим, чем еще интересуются подписчики музеев. Для этого мы выгрузили список всех групп, на которые подписаны аккаунты аудитории музеев. Подписчикам ГМИИ им. А.С. Пушкина интересны:

- 1) события в Москве – 30% аудитории подписаны на группу Интересная Москва, 19% на KudaGo: Москва;
- 2) другие музеи – 20% аудитории подписано на Государственный Эрмитаж, также в первую двадцатку групп входят Музеи Московского Кремля, Государственная Третьяковская галерея, Музей архитектуры;
- 3) культура – Arzamas, Культура.РФ, Музыка, Лучшие стихи великих поэтов | Литература;
- 4) lifestyle контент – Психология, Больше, Сарказм, E-squire;
- 5) изучение языков – Английский язык;
- 6) театр – Bolshoi Theatre of Russia / Большой театр России;
- 7) наука – Science | Наука, ПостНаука;
- 8) СМИ – Первый канал;
- 9) новости ВКонтакте – Команда ВКонтакте.



Рис. 12

Подписчикам Музея «Гараж» интересны:

- 1) культура – 26% людей подписаны на Arzamas;
- 2) события в Москве – Интересная Москва, KudaGo: Москва;
- 3) СМИ – Медуза, The Village, Лентач, Афиша, Теории и практики, Журнал «Нож»;
- 4) путешествия – Способы путешествовать почти бесплатно (RU);
- 5) lifestyle контент – E-squire; Психология, Лепра
- 6) красивые картинки – Albertina, Art Traffic. Культура. Искусство, f/64, Cinemaholics, Academic Art, Современное искусство
- 7) изучение языков – Английский язык.



Рис. 13

Подписчикам Третьяковской галереи интересны:

- 1) другие музеи – 30% людей подписаны на Государственный Эрмитаж, также есть подписки на Всероссийский музей А.С. Пушкина, Музеи Московского Кремля, Русский музей;
- 2) lifestyle контент – Психология, Музыка, Сарказм, Больше;
- 3) культура – Культура.РФ, Музыка, Лучшие стихи великих поэтов | Литература;
- 4) СМИ – Первый канал, LIFE | Новости, Новости RT на русском;
- 5) новости ВКонтакте – Команда ВКонтакте, Официальные страницы ВКонтакте, LIVE;
- 6) театр – Bolshoi Theatre of Russia / Большой театр России;
- 7) красивые картинки – Черно-белая фотография;
- 8) наука – Высокие технологии, Открытый космос.



Рис. 14

Таким образом среди подписчиков всех музеев есть общие интересы: культура, СМИ, lifestyle контент. Подписчикам «Гаража» и Пушкинского интересны события в Москве, можно предположить, что это связано с тем, что у этих музеев выше процент москвичей, чем у Третьяковской галереи. Еще один общий интерес – изучение английского языка. Аудитории Третьяковской галереи и Пушкинского музея интересны другие музеи, Большой театр, наука и новости ВКонтакте. Подписчикам «Гаража» и Третьяковской галереи интересны группы с красивыми картинками. У аудитории «Гаража» еще есть уникальный интерес к путешествиям.

В результате, можно предположить, что у Третьяковской галереи наиболее широкая виртуальная аудитория: половина подписчиков живет в нестоличных городах России, почти треть в других городах мира, тогда как у остальных музеев преобладают москвичи. По возрастам распределение также близко к равномерному. Так как аудитория Третьяковской галереи очень широкая, у нее очень разносторонние интересы. Это люди, которые интересуются культурой, музеями, театрами, наукой, но в тоже время и новостями, lifestyle, красивыми картинками.

Пушкинский музей популярен в социальных сетях среди москвичей – их больше половины среди подписчиков и они больше всего интересуются событиями в Москве – каждый третий подписан на группу Интересная Москва, каждый пятый – на группу KudaGo: Москва. По возрасту это, в основном, люди 18–44 лет, хотя и более младшие и более старшие также присутствуют. Кроме событий в Москве, подписчикам ГМИИ им. А.С. Пушкина также интересны другие музеи, театры, культура и наука. Также как и у Третьяковской галереи у аудитории Пушкинского есть интерес к lifestyle, СМИ и другим темам.

Можно предположить, что виртуальные аудитории Третьяковской галереи и Пушкинского музея похожи, возможно, аудитория ГМИИ им. А.С. Пушкина входит в число аудитории Третьяковской галереи, так как у нее в 5 раз больше подписчиков. Этим людям в целом интересны музеи, культура и искусство, поэтому они следят сразу за несколькими музеями.

Виртуальная аудитория Музея «Гараж» моложе, чем у других музеев. В основном, на группу музея подписаны люди в возрасте 18–34 лет, остальные возрастные категории набрали совсем небольшой процент. По городам подписчики «Гаража» распределились более равномерно, чем у других музеев, но преобладают москвичи, как у Пушкинского. Стоит отметить, что процент жителей Санкт-Петербурга в аудитории Музея «Гараж» выше, чем у других музеев и составляет 9%. По интересам виртуальная аудитория этого музея также отличается от аудиторий Третьяковской галереи и Пушкинского. Они не интересуются другими музеями, хотя подписаны на группу Arzamas, которая пишет о культуре в популярном формате. Подписчики «Гаража» также подписаны на группы с событиями в Москве и популярные СМИ, на группы о путешествиях и изучении английского языка, на группы о lifestyle и паблики с красивыми картинками. Можно предположить, что виртуальная аудитория этого музея любит все эстетически красивое и модное, и группа «Гаража» удовлетворяет



эти их ожидания. То есть ценность группы не в представительстве музея, а в эстетике контента и принадлежности к модным интересам.

Таким образом, мы проанализировали виртуальную аудиторию Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музея «Гараж». В целом, исследование упоминаний музеев в социальных сетях другими пользователями, исследование групп самих музеев и исследование аккаунтов их подписчиков показывает схожие результаты. По популярности и среди упоминаний в сообщениях в социальных сетях, и по количеству подписчиков на первом месте находится Третьяковская галерея, на втором – Пушкинский, на третьем – «Гараж». Все исследования показывают, что аудитория «Гаража» отличается от остальных музеев, а аудитория Пушкинского и Третьяковской галереи схожа. У «Гаража» самая молодая и модная аудитория, у Пушкинского более равномерное распределение по возрасту, но преобладают молодые люди и средний возраст, у Третьяковской галереи самая широкая аудитория, где представлены все возраста. У «Гаража» и ГМИИ им. А.С. Пушкина много москвичей среди аудитории, у Третьяковской галереи преобладают жители всей России.

### **3.3. Анализ реальной и виртуальной аудитории российских музеев**

Реальная аудитория музея ограничена такими факторами как его расположение, вместимость, доступность. Виртуальная аудитория музея таких ограничений не испытывает, поэтому любой человек может стать частью сообщества музея. Потенциал расширения виртуальной аудитории огромный. Получается, что виртуальная аудитория музея может превышать его реальную аудиторию. Однако совокупное число подписчиков в социальных сетях все же меньше количества ежегодных посетителей музея. Одни и те же люди посещают музей и подписываются на него в социальных сетях или это не так? Чтобы ответить на этот вопрос, проведем сравнение реальной аудитории, которая рассматривалась в параграфе 3.1, и виртуальной аудитории, которая рассматривалась в параграфе 3.2.

Третьяковскую галерею посещают в основном русскоговорящие туристы – 28% от аудитории музея. Это отражено и среди подписчиков музея – суммарно 78% виртуальной аудитории проживают в нестоличных городах России и других городах мира. По полу посетители и подписчики почти совпадают – в основном, это женщины (60% реальной аудитории и 67% виртуальной). По возрасту люди 25–34 лет лидируют среди туристов (34%), эта же категория оказывается самой большой среди подписчиков (29%). Людей до 25 лет среди подписчиков также много (29%), а среди реальных посетителей меньше (18%). Среди возрастов 35–44 и 45–54 виртуальная и реальная аудитория почти совпадают и набирают около 10–16%. Посетители в возрасте больше 55 лет и подписчики в этом возрасте также практически совпадают и набирают и 16% соответственно.

Для посетителей Третьяковской галереи важно почувствовать приобщение к культурному наследию страны. При выборе музея они ориентируются, прежде всего, на его известность и престижность, а также на факт того, бывали ли они в этом музее ранее. Попадая в музей, многие из них полностью погружаются в его атмосферу, забывая о вопросах и заботах

внешнего мира. Среди других видов досуга они предпочитают театры и концерты, прогулки по городу. Все это можно отнести и к подписчикам Третьяковской галереи в социальных сетях. Они следят за другими популярными музеями, театрами, группами о культуре в социальных сетях. Можно предположить, что они подписываются на музей в социальных сетях, так как они знают о самом музее, ценят и любят его, он имеет для них символическое значение. В данном случае бренд Третьяковской галереи работает отлично и у нее очень широкая и разноплановая аудитория. Однако музею стоит обратить внимание на молодых людей до 18 лет, а также 18–24 лет, так как эти категории следят за музеем в социальных сетях, но приходят туда не так часто. Люди в возрасте 55+, наоборот, чаще приходят в музей, чем следят за ним в социальных сетях. Это можно объяснить тем, что пока не все люди старшего возраста постоянно пользуются социальными сетями, однако, сейчас активно идет прирост аудитории интернета именно за счет людей старше 55 лет, так что в перспективе они также станут большим сегментом виртуальной аудитории.

Что касается ГМИИ им. А.С. Пушкина, большинство посетителей – жители Москвы и Подмосковья. То же самое и с подписчиками, у Пушкинского музея самый большой процент москвичей из всех музеев – 57%. Чаще всего в музей приходят женщины, среди подписчиков их тоже много. По возрасту среди посетителей больше всего людей от 18 до 24 лет (31%), но среди подписчиков эта категория на втором месте (26%). Среди виртуальной аудитории больше всего людей от 25 до 34 лет (37%), среди реальной аудитории эта категория находится на втором месте и набирает 19%. На третьем месте по посещаемости люди старше 55 лет (17%), но среди подписчиков таких всего 9%. Людей в возрасте 35–44 среди реальной аудитории 13%, а среди виртуальной – 14%, в возрасте 45–54 среди реальной аудитории – 11%, среди виртуальной – всего 7%, в возрасте до 18 лет среди реальной аудитории 9%, среди виртуальной – 7%.

Чаще всего посетителей в музей привлекают временные выставки, что также характерно и для подписчиков музея, они активно интересуются событиями в Москве. Также виртуальная аудитория музея подписана на другие музеи и группы о культуре, что значит, что они интересуются культурной жизнью города. Эксперт из ГМИИ им. А.С. Пушкина Динара Шарлапаева говорила, что аудитория Пушкинского музея – это те люди, которые ходят в одни и те же музеи и являются аудиторией сразу многих музеев Москвы. Получается, что бренд музея работает не так хорошо, как у Третьяковской галереи. Пушкинский привлекает в основном людей из Москвы своими временными выставками. Для туристов или детей, например, постоянная экспозиция может быть важнее временных выставок, но при этом и весь маркетинг музея направлен не на нее, а на временные выставки. Музею стоит больше обращать внимания на постоянную экспозицию для создания большего комьюнити вокруг себя. Также стоит обратить внимание на детей, для которых с возрастом музей может приобрести символическое значение и они будут возвращаться туда со своей семьей. Также люди от 25 до 34 лет активно следят за музеем в социальных сетях, но пока реже туда приходят, а люди от 18 до 24, наоборот, чаще приходят в музей, но не так активно на него подписываются в социальных сетях.

Что касается Музея «Гараж», наиболее большие возрастные группы – посетители 18–24 лет и 25–34 лет. То же самое мы видим и в социальных сетях: люди в возрасте 18–24 составляют 47%, в возрасте 25–34 – 35%. В основном, в музей приходят женщины, среди подписчиков их также больше. Больше всего среди аудитории жителей Москвы, в социальных сетях также лидируют москвичи – 38%. Хотя жителей других городов России и иностранцев много и среди реальной, и среди виртуальной аудитории.

По интересам подписчиков и посетителей можно сделать вывод, что они хотят быть модными. Они ценят престиж и эксклюзивность, следят за модой, стремятся пробовать все новое раньше друзей. Возможно, повинуюсь

моде, они стали много ходить в музеи, особенно на громкие и разрекламированные выставки и события. В музеях эта публика ищет вдохновение и свежие эмоции. Хотя среди преобладающих интересов виртуальной аудитории нет других музеев, поэтому, возможно, «Гараж» для этих людей в первую очередь модное место и во вторую музей. В целом, у музея хорошо налажена работа с аудиторией. Эксперт от Музея «Гараж» Егор Санин говорил, что музей постоянно исследует свою аудиторию, поэтому может видеть какие группы людей ходят в него реже остальных и работать с этими сообществами. Несмотря на то, что «Гараж» работает и с аудиторией среднего и старшего возраста, эти люди пока составляют меньший процент посетителей.

Таким образом, мы сравнили виртуальную и реальную аудитории музеев. Во многом эти две аудитории совпадают. Наибольшее совпадение мы заметили у Музея «Гараж». Но все же у этих аудиторий есть и отличия, поэтому остаются перспективы для расширения совокупной аудитории музея. Тех, кто часто ходит в эти музеи, можно привлечь подписаться на музеи в социальных сетях, а тех, кто уже подписан, но пока не пришел, – привлечь физически посетить музей. Также при анализе аудиторий стали очевидны категории посетителей, которые пока не часто ходят в музеи. В следующей части мы предложим рекомендации по привлечению этих людей в музеи.

### **3.2. Рекомендации по работе с аудиторией и ее расширению**

Несмотря на то, что Государственная Третьяковская галерея, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музей «Гараж» являются одними из лидеров среди российских музеев, у них остаются перспективы для развития. Сами сотрудники музеев отмечают, что охватывают еще не всю потенциальную аудиторию. На основе концепций изученных в теоретической части исследования, а также данных и выводов, полученных в практической части, мы составили ряд рекомендаций для привлечения посетителей в эти музеи. Рекомендации также могут быть применимы к другим российским учреждениям культуры.

Музеи сегодня становятся все более инклюзивными, однако, нельзя сказать, что они до сих пор в полной мере готовы принять любых посетителей и перейти на их сторону полностью. И Третьяковская галерея, и Пушкинский музей, и «Гараж» ведут работу с посетителями с ограниченными возможностями здоровья, но в случае Третьяковской галереи и Пушкинского музейные здания не приспособлены для принятия человека с инвалидностью. Конечно, внедрение доступной среды это небыстрый процесс, он требует больших затрат денежных средств и внимания сотрудников. В этой ситуации хороший пример работы с запросами аудитории показывает Пушкинский музей, для которого каждое обращение посетителей важно и музей готов меняться. Третьяковская галерея, наоборот, не готова к изменениям из-за единичных обращений и учитывает только большое количество жалоб. Чтобы стать ближе к посетителям этому музею стоит пересмотреть свою политику удовлетворения потребностей аудитории.

Существует два больших изменения, которые происходят в социуме сегодня. Первое – это старение населения, у музея появляется больше аудитории пожилого возраста, также люди старшего возраста активно осваивают интернет-пространство. Музеям необходимо это учитывать. Лучше всего с аудиторией в возрасте старше 55 лет работает Музей «Гараж»,

хотя в силу специфики самого музея, пока что процент людей этого возраста среди его посетителей остается низким. Вторая важная тенденция, которую стоит отметить, это работа с сообществами мигрантов. Зарубежные музеи сейчас активно работают в этом направлении, российские коллеги пока отстают. Музей «Гараж» работает с экспатами и этот музей наиболее комфортен для людей, которые говорят только на английском, среди остальных музеев. Однако люди со знанием английского это малая часть мигрантов, которые есть в России. Чтобы выполнять свою социальную функцию, музей может работать с мигрантами, которые еще не акклиматизировались. Тем самым он также привлечет к себе новую аудиторию.

В целом, работа с сообществами, как у Музея «Гараж», это очень позитивная тенденция, так как сегодня стоит рассматривать аудиторию не как единую концепцию, а как множество разных аудиторий. Остальные музеи пока что направлены на максимально широкую аудиторию и мало разделяют свои подходы. Хотя Третьяковская галерея сегментировала свою аудиторию и сейчас ведет работу по привлечению тех сегментов, которые приходят в музей не так часто, как остальные.

Также исследование Третьяковской галереи включало в себя изучение мотивации посетителей. Мотивация – это действительно очень важно, потому что каждое посещение музея становится для человека результатом взвешивания всех положительных сторон посещения и барьеров, которые могут возникнуть. С помощью мотивации можно подтолкнуть человека к выбору в пользу посещения музея. Если у людей нет мотивации прийти в музей, ее можно им дать. Например, Музей «Гараж» предлагает бесплатные экскурсии для студентов и мотивирует тем самым их прийти в музей. Музеям необходимо больше работать с мотивациями посетителей.

Работа с аудиторией и ее развитие должно стать долгосрочной целью музея. Сегодня во всех трех изученных музеях есть специальные отделы, которые занимаются работой с посетителями. Такие сотрудники могут стать

внутренними адвокатами посетителей и изменять деятельность музеев исходя из запросов аудитории. Но они не смогут это сделать, если остальные сотрудники музеев не будут заинтересованы двигаться в сторону посетителя, поэтому очень важно, чтобы вся команда музея работала в этом направлении вместе.

Российские музеи сегодня только начинают активно исследовать собственную аудиторию. Социолог в команде музея есть только у «Гаража». Этот же музей – единственный, кто изучает аудиторию на постоянной основе. Возможно, именно этот факт способствует тому, что работа «Гаража» с аудиторией представляется наиболее удачной. Мировые эксперты давно пришли к выводу, что качественные исследования эффективнее количественных, а наиболее успешный вариант – это использовать и качественные, и количественные методы в одном исследовании. Третьяковская галерея, Пушкинский музей и Музей «Гараж» проводят только количественные исследования. Качественные проводятся либо поверхностно на предварительном этапе, либо только планируются в будущем. Например, ГМИИ им. А.С. Пушкина проводит исследования время от времени и каждое такое исследование практически повторяет предыдущее по своим методам. Это не самая удачная стратегия, мировые исследователи советуют проводить несколько исследований разными методами и сравнивать результаты, чтобы подтвердить их.

Все исследования аудитории, которые музеи проводят, не доступны для просмотра другими исследователями или просто заинтересованными людьми. Тем не менее очень важно для общего блага делиться методологией и результатами исследований внутри музейного сообщества, чтобы выработать коллективный опыт и знания.

Ни один из исследуемых музеев не изучает свою потенциальную аудиторию, тех людей, которые еще не пришли к ним. Все музеи проводят анкетирование в здании музея и онлайн-опросы, размещая их на сайте или



рассылая по базе людей, которые уже к ним приходили или подписывались на их рассылку. Однако изучение потенциальной аудитории очень важно для понимания того, как привлечь новую публику в музей.

Также музеи не изучают свою виртуальную аудиторию, только следят за социально-демографическими характеристиками подписчиков в социальных сетях. Это приводит к тому, что музеи не знают, как обращаться к своей виртуальной аудитории. Например, Третьяковская галерея, проведя онлайн-опрос подписчиков рассылки, обнаружила, что большая часть подписчиков старше 55 лет. До этого сотрудники музея не догадывались о том, кто читает их рассылки. Изучение виртуальной аудитории также важно как и исследование реальных посетителей.

Цифровая среда играет огромную роль в привлечении новых людей в музеи. Хотя все музеи отмечали, что используют все возможные каналы коммуникации, основной упор, например, в Пушкинском музее делается на традиционных способах маркетинга, таких как работа с общественными пространствами или коллекции музейных сувениров. Также музеи концентрируются на продвижении своих временных выставок, хотя для формирования устойчивого музейного сообщества необходимо продвигать и постоянную экспозицию. Например, Пушкинский музей чаще привлекает посетителей именно временными выставками, а многие люди не знают о коллекции импрессионистов, которая хранится в Галерее рядом с Главным зданием.

Музейная коммуникация должна осуществляться по схеме «Многие ко многим». Эмоции должны стать более очевидными в музейной коммуникации. Например, этот не хватает в коммуникации Пушкинского музея, который часто общается в социальных сетях с подписчиками языком пресс-релизов. Для посетителей важно разделить свой опыт с другими людьми, поэтому важно формировать музейное сообщество. В музеях сегодня работают медиаторы, которые помогают посетителям приблизиться

к искусству. В «Гараже» все экскурсоводы – это медиаторы, в Пушкинском музее медиаторы работают только на выставках современного искусства. Медиаторы могут удовлетворить потребность посетителей в общении и разделении опыта.

Посетители часто обсуждают музеи в социальных сетях и их сообщения также могут служить источником информации об имидже музея и о его аудитории. Например, Третьяковскую галерею чаще всего обсуждают в Одноклассниках, хотя у самого музея страницы в Одноклассниках нет. Тем самым большая часть потенциальной аудитории Третьяковской галереи не может стать ее виртуальной аудиторией, так как канал связи отсутствует.

Что касается контента самих страниц музеев в социальных сетях, в этой сфере также не все идеально. Музеи часто публикуют анонсы событий, хотя многие исследователи сходятся на том, что этот контент интересен пользователям в меньшей степени. Пушкинский музей выкладывает сразу в нескольких социальных сетях одинаковые публикации, не разделяя подходы, что тоже неверно. Наиболее удачно работает Музей «Гараж», который не перегружает подписчиков анонсами, публикует разный контент в разных социальных сетях, учитывая их особенности и ожидания аудитории. Например, аудитория «Гаража» часто оказывается также подписана на группы с красивыми картинками и минимумом текста и «Гараж» также часто делает такие посты. Подписчики «Гаража» не так активно следят за группами других музеев, а то же время группа «Гаража» также не похожа на группы остальных музеев, она тематически ближе к тем самым пабликам с красивыми картинками, которые любит аудитория.

При сравнении реальной и виртуальной аудитории стали очевидны пробелы, которые музеям нужно заполнить, чтобы охватить всю аудиторию. Третьяковской галерее стоит обратить внимание на локальную аудиторию, музей находится в Москве, но среди аудитории преобладают жители других городов России. Также люди старшего возраста часто обсуждают галерею на

своих страницах и среди посетителей их много, однако, лишь небольшой процент этих людей подписан на галерею в социальных сетях. Молодежь, наоборот, следит за Третьяковской галереей в интернете, но реже приходит в музей. Самые малочисленные категории среди и реальной и виртуальной аудитории – люди в возрасте от 35 до 54 лет. С ними тоже нужно проводить отдельную работу. Пушкинский музей больше популярен у локальной аудитории, чем у российской. Ему стоит больше работать на привлечение людей из других городов. Также музею стоит обратить внимание, что люди от 25 до 34 лет – ядро аудитории в интернете, но приходят в музей реже чем люди 18 – 24 лет, которые при этом меньше подписываются на музей в социальных сетях. Также чаще ходят, но не следят за музеями в интернете люди старше 55 лет. Меньше всего среди аудитории музея посетителей до 18 лет, хотя музей реализует специальные программы для детей. Посетители от 35 до 54 лет ходят в музей и подписываются на него не так часто, также было и у Третьяковской галереи. Для них нужна отдельная стратегия. Музей «Гараж», также как и Пушкинский привлекает, в основном, москвичей и ему стоит расширить свою коммуникацию на людей из других городов. И виртуальная, и реальная аудитории «Гаража» в большинстве своем состоят из молодых людей. Музею стоит обратить внимание на привлечение людей более старшего поколения.

Можно предположить, что аудитория Пушкинского музея и Третьяковской галереи частично совпадает – у них схожие интересы и социально-демографические показатели. Эксперт из Пушкинского Динара Шарлапаева также отмечала, что в музеи ходят одни и те же люди. Аудитория Музея «Гаража» отличается и классическим музеям стоит посмотреть на подходы, которые реализует «Гараж», чтобы привлечь его аудиторию к себе в музей. Наоборот, «Гаражу» стоит посмотреть на опыт коллег из классических музеев, чтобы привлечь аудиторию оттуда.

Таким образом, мы составили ряд рекомендаций для музеев по работе с аудиторией и привлечению новых посетителей. Повышение качества посещения музея и соответственно работа с имеющейся аудиторией важна не только для удержания лояльных посетителей, но и для привлечения новых. Чем лучше работает с аудиторией музей, тем комфортнее будет посетителям и они будут чаще возвращаться, приводить своих близких и друзей, а также рекомендовать музей к посещению. Поэтому важно не просто сконцентрироваться на охвате все новой аудитории, но и доработать подходы к уже имеющимся посетителям.

## **Выводы**

В качестве выводов ко всей главе, задачей которой было разработать рекомендации по расширению музейной аудитории, кратко обозначим приоритетные аспекты работы в этом направлении.

- 1) Музеи должны стать более инклюзивными и открытыми к изменениям по запросам посетителя.
- 2) Музеям нужно больше работать с сообществами, например мигрантами, и разными категориями посетителей, например с людьми старшего возраста.
- 3) Необходимо создавать мотивацию для посещений.
- 4) Работа с аудиторией и ее развитие должны стать общей долгосрочной целью всей команды музея.
- 5) Очень важно постоянно исследовать свою аудиторию, для этого можно нанять в штат музея социолога. Исследования должны сочетать в себе и количественные и качественные методы и касаться не только лояльной аудитории музея, но и потенциальной. Необходимо делиться результатами и методологией с другими музеями.
- 6) Лучше сосредоточить свой маркетинг на постоянной экспозиции и использовать инструменты цифровой среды.
- 7) Коммуникация музея должна стать более живой и эмоциональной, чтобы создать сообщество вокруг музея.
- 8) Необходимо использовать все возможные каналы коммуникации и подстраивать сообщения под формат и запросы аудитории разных каналов.

- 9) Музеи должны следить за тем, каких категорий людей не хватает среди реальной и виртуальной аудитории и обращаться именно к ним.
- 10) Музеи могут перенимать опыт друг друга в работе с аудиторией, чтобы охватить тех людей, которые посещают их конкурентов, но не приходят к ним.
- 11) Для привлечения новой аудитории необходимо не только работать именно с потенциальными посетителями, но и улучшать качество опыта уже лояльной аудитории.

Соблюдение вышеперечисленных рекомендаций может помочь любому музею стать лидером среди российских культурных учреждений. Рекомендации составлены на основе концепций исследователей музейной сферы, опыта экспертов-практиков и нашего анализа аудитории Государственной Третьяковской галереи, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музея «Гараж».

## **Заключение**

Подводя итог проделанной работе, перечислим, что было сделано в ходе исследования.

Мы выявили важную роль цифровых технологий для улучшения качества опыта посетителей музеев и для привлечения новых аудиторий. Несмотря на традиционные социально-демографические категории, в международном опыте исследований аудитории отмечается все большее внимание к качественным оценкам и к сегментированию посетителей. Однако привлечение этнических меньшинств по-прежнему остается низким, за исключением некоторых проектов в области образования. Стала очевидной потребность в содействии развитию музейных исследований.

Мы изучили изменения музеев за последние 20 лет: появилась культура участия и как следствие музей участия. Мы поняли, что для того, чтобы музеям оставаться конкурентоспособными им необходимо меняться в соответствии с современными реалиями. Музей больше не может вести одностороннюю коммуникацию с посетителем, быть непоколебимым источником знаний и безусловным авторитетом. Сегодня музею необходимо вовлекать посетителей в совместную деятельность и становиться демократичными. Последние 10 лет музеи активно развивают свои представительства в цифровой среде. Особенно важным стало оцифровывать коллекции и предоставлять к ним открытый доступ для всех. Исследователи начали изучать поведение посетителей не только в музее, но и в интернете. Аудитория музеев вышла за рамки физических посетителей и стала большим сообществом как в реальности, так и в виртуальном мире, а цифровая среда стала главным двигателем изменений в сфере музеев.

Мы рассмотрели опыт российских и зарубежных исследователей в изучении музейной аудитории и пришли к выводу, что наилучшей стратегией исследования является совмещение количественных и качественных методов. Также важно изучать не только тех людей, которые уже пришли в музей, но и тех, кто пока в него не пришел или ходит очень редко.

Существуют барьеры для посещения музея и каждый человек перед визитом взвешивает все плюсы и минусы похода в музей. Те люди, для которых преимущества перевешивают недостатки становятся постоянной аудиторией музея, а те, для кого минусы преобладают, редко приходят в музей или не приходят совсем. Стоит отметить, что российские исследователи также проводят полномасштабные комплексные исследования аудитории, хотя такая практика пока только начинает распространяться.

Мы изучили рекомендации исследователей по расширению аудитории. Мы узнали, что привлечение аудитории должно стать долгосрочной целью музейного менеджмента и вся команда музея должна объединиться в работе по достижению этой цели. Необходимо сконцентрироваться на работе над улучшением качества посещения и выработки мотивации людей прийти в музей. Необходимо удерживать внимание посетителя, как с помощью коммуникации, так и с помощью устройства экспозиции и самого музея. Для привлечения посетителей, нужно обратиться к группам, которые еще не пришли в музей, это могут быть молодые люди, этнические меньшинства, люди старшего возраста и другие.

В практической части исследования мы проанализировали исследования аудитории, проведенные в Государственной Третьяковской галерее, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Музее «Гараж». Мы рассмотрели опыт экспертов музейной сферы в изучении аудитории и работе с ней. Мы изучили сообщения с упоминаниями музеев в социальных сетях, страницы самих музеев в этих социальных сетях и аккаунты подписчиков во ВКонтакте. На основе концепций, рассмотренных в теоретической части, мнения экспертов, а также анализа аудитории музеев, мы разработали рекомендации по расширению музейной аудитории. Эти рекомендации универсальны и могут применяться к любым музеям.

Таким образом, цель работы была достигнута и задачи – выполнены. Гипотеза подтвердилась не полностью. Несмотря на то, что различия между



реальной и виртуальной аудиторией существуют, они не так значительны, чтобы можно было увеличить посещаемость музеев за счет привлечения уже лояльной виртуальной аудитории прийти в музей. При анализе аудитории стали заметны те категории посетителей, которых пока мало среди музейной аудитории. Именно с помощью этих людей можно увеличить посещаемость музея.

В результате нашего исследования мы получили новые методы исследования аудитории музеев и разработали собственные рекомендации по расширению этой аудитории. В будущих исследованиях можно будет расширить анализ аудитории, используя другие социальные сети, а также дополнить рекомендации с точки зрения экономики, маркетинга, социологии, культурологии и т.д.

## Список источников и литературы

1. Агапова Д. Культура участия: миллионы диалогов // Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия. – М. 2012. 176 с.
2. АДИТ-2018. ICOM Russia. URL: <http://icom-russia.com/data/events/adit-2018-18-21-iyunya-2018-g/>
3. Посещаемость музеев в Москве за последние семь лет выросла в 1,5 раза. Москва 24. URL: <https://www.m24.ru/news/obshchestvo/03012018/21300>
4. Андрианова Н., Терентьев В., Стравинская М. Музей. Пространство внимания. 2017. URL: <http://heatmap.arts-museum.ru>
5. Векторы развития современной России. Московская высшая школа социальных и экономических наук. 2018. URL: <http://conferences.msses.ru/vectors2018>
6. Гук. Д.Ю., Харитонов. Т.Ю., Богомазова Т.Г. Музей в современном информационном пространстве: потенциал социальных сетей. Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) # 12 (21), 2015 | Социологические науки с 17 – 23
7. Дженкс Ч. Зрелищный музей – между храмом и торговым центром. Осмысление противоречий //
8. Пинакотейка. 2000. № 12. С. 5
9. «Ельцин-центр»: как сделать музей из торгового центра. Афиша Daily. URL: <https://daily.afisha.ru/cities/253-elcin-centr-kak-sdelat-mzej-iz-torgovogo-centra/>
10. Исследование аудитории современного искусства в крупных городах России. Государственный центр современного искусства в Екатеринбурге. 2018. URL: <http://www.ncca.ru/news.text?filial=5&id=1424>

11. Исследование GfK: Проникновение Интернета в России. URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii/>
12. Каждому возрасту – свои сети. ВЦИОМ. 2018 URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116691>
13. Максимова А. С., Рюмина С. А., Лобанова Л. В. Руководство по исследованиям посетителей музея. М. : Политехнический музей, 2016
14. Официальная страница Владимира Мединского ВКонтакте URL: [https://vk.com/wall419591934\\_4434](https://vk.com/wall419591934_4434)
15. Посещаемость музеев в Москве за последние семь лет выросла в 1,5 раза. Москва 24. URL: <https://www.m24.ru/news/obshchestvo/03012018/21300>
16. 50 самых посещаемых художественных выставок Москвы и Петербурга. The Art Newspaper Russia. №53, Май 2017
17. Смолев Д. Высокие показатели разной ценой: самые посещаемые музеи России в 2017 году. The Art Newspaper Russia. №63. Май. 2018
18. Ушкарев А. А. Третьяковская галерея: детерминанты посещаемости // Обсерватория культуры. – 2017. – Т. 14. – №. 5. – С. 558-568.
19. Adam G. How museums can double their visitor numbers—featuring DJs at the Musée Guimet in Paris. The Art Newspaper. 2018 <https://www.theartnewspaper.com/feature/how-to-double-your-visitor-numbers-a-case-study>
20. Adams, McC. R. (1999) Forums, not Temples. American behavioral scientist, 42 (6), 968-976.
21. Alexandri, E.; Tzanavara, A. (2014) New technologies in the service of museum education. World Transactions on Engineering and Technology Education, 12 (2), 317- 320.
22. Allen-Greil, D. and MacArthur, M. (2010). “Small Towns and Big Cities: How Museums Foster Community On-line,” in Museums and the Web

- 2010: Proceedings, edited by J. Trant and D. Bearman. Toronto: Archives & Museum Informatics. <http://www.archimuse.com/mw2010/papers/allen-greil/allen-greil.html>.
23. American Association of Museums (2010) Demographic Transformation and the Future of Museums. Washington: The AAM Press. Available at: <http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/demotransaam2010.pdf>
24. Ang, I. (2005) The predicament of diversity – Multiculturalism in practice at the art museum. *Ethnicities*, 5 (3), 305- 320.
25. Avery, J.; Prnjat, D. (2008) Consumer decision-making in the museum marketplace. *International Journal of the Inclusive Museum*, 1 (4), 147-156
26. Bakhshi, H.; Throsby, D. (2012) New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*, 18 (2), 205- 222.
27. Balloffet, P.; Courvoisier, F.H.; Lagier, J. (2014) From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16 (2), 4-18
28. Baradaran Rahimi, F. (2014) A model for sociocultural interactions in museums. *Museum Management and Curatorship*, 29 (2), 174-187.
29. Barbosa, B.; Brito, P.Q. Do open day events develop art museum audiences? *Mus. Manag. Curator*. 2012, 27, 17–33.
30. Barnett, A.G. Modern museums: A visitor-centered approach to doing business. *J. Mus. Stud*. 2012, 6, 1–14
31. Bendall-Lyon, D.; Powers, T.L. The impact of structure and process attributes on satisfaction and behavioral intentions. *J. Serv. Mark*. 2004, 18, 114–121.
32. Benitez, A. (2013) The impact of the ageing population on museum audiences: Challenges and opportunities for museums. *International Journal of the Inclusive Museum*, 5 (1), 1-9.

33. Bertacchini E., Morando F. The Future of Museums in the Digital Age: New Models for Access to and Use of Digital Collections. *International Journal of Arts Management*, Vol. 15, No. 2, Special Issue: Digital Revolution in Arts and Cultural Organizations (WINTER 2013), pp. 60-72
34. Bitgood S. *Attention and value: Keys to understanding museum visitors.* – Routledge, 2016.
35. Bitgood, S.; Serrell, B.; Thompson, D. The impact of informal education on visitors to museums. In *Informal Science Learning*; Crane, V., Nicholson, H., Chen, M., Bitgood, S., Eds.; Research Communications Limited: Washington, DC, USA, 1994; pp. 61–106.
36. Black, G. (2005) *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement.* Abingdon: Routledge.
37. Bodo, S.; Gibbs, K.; Sani, M. (eds.) (2009) *Museums as places for intercultural dialogue: selected practices from Europe.* MAP for ID. Available at : [http://www.amitie.it/mapforid/Handbook\\_MAPforID\\_EN.pdf](http://www.amitie.it/mapforid/Handbook_MAPforID_EN.pdf)
38. Bouman, M.; van der Wiele, T. Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument. *Int. J. Serv. Ind. Manag.* 1992, 3, 4–16.
39. Brady, M.J. (2011) *Subjectivity Through Self-Education: Media and the Multicultural Citizen at the National Museum of the American Indian.* *Television & New Media*, 12 (5), 441-459
40. Brenner B. *Does Music Matter to Museum Visitors?: Understanding the Effect of Music in an Exhibit on the Visitor Experience* : дис. – 2016.
41. Briggs, N. (2000) Reaching a broader audience (How to make museums more appealing to the masses). *Public historian*, 22 (3), 95-105.
42. Burton, C.; Scott, C. Museums: Challenges for the 21st Century. *Int. J. Arts Manag.* 2003, 5, 56–68.
43. Carman, J.M. Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *J. Retailing* 1990, 66, 33–55.

44. Carrozzino, M.; Bergamasco, M. (2010) Beyond virtual museums: Experiencing immersive virtual reality in real museums. *Journal of cultural heritage*, 11 (4), 452-458
45. Cerquetti M. More is better! Current issues and challenges for museum audience development: A literature review. – 2016.
46. Chae, G.; Kim, J. (2010) Rethinking museum management by exploring the potential of social tagging systems in on-line art museums. *International Journal of the Inclusive Museum*, 3 (3), 131-140.
47. Chen, C.F.; Chen, F.S. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioural intentions for heritage tourists. *Tour. Manag.* 2010, 31, 29–35.
48. Coffee, K. (2007) Audience research and the museum experience as social practice. *Museum Management and Curatorship*, 22 (4), 377-389
49. Coffee, K. (2008) Cultural inclusion, exclusion and the formative roles of museums. *Museum management and curatorship*, 23 (3), 261-279.
50. Coldicutt, R. and Streten, K. (2005). “Democratize And Distribute: Achieving A Many-To-Many Content Model,” in *Museums and the Web 2005: Proceedings*, edited by J. Trant and D. Bearman.
51. Condron Chris. Arts Marketing Europe. <https://artsmarketingeurope.com/speakers/chris-condron/>
52. Connolly, P.; Hinand Cady, M. (2001) *Increasing Cultural Participation: An Audience Development Planning Handbook for Presenters, Producers, and Their Collaborators*. New York: Wallace-Reader’s Digest Funds. Available at: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/Increasing-Cultural-Paticipation-Handbook.pdf>
53. Cronin, J.; Taylor, S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *J. Mark.* 1992, 56, 55–67
54. Davies, S.M. (2010) The Co-production of Temporary Museum Exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 25 (3), 305-321.

55. Dennis, N., Larsen, G., Macaulay, M., Kay, P. L., Wong, E., & Polonsky, M. J. (2009). Marketing cultural attractions: understanding non-attendance and visitation barriers. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(6), 833–854.
56. Department for Environment, Food and Rural Affairs and Local Government Association (DEFRA). *Sustainable Communities, a Shared Agenda, a Share of the Action: A Guide for Local Authorities*; DEFRA: London, UK, 2006
57. Di Pietro, L.; Guglielmetti Mugion, R.; Renzi, M.F.; Toni, M. (2014) An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability. *Sustainability*, 8 (9), 5745-5762.
58. Di Pietro, L.; Guglielmetti, R.; Mattia, G.; Renzi, M.F. Cultural heritage and consumer behaviour: A survey on Italian cultural visitors. *J. Cult. Herit. Manag. Sustain. Dev.* 2014.
59. Dindler, C. (2014) Designing infrastructures for creative engagement. *Digital creativity*, 25 (3), 212-223.
60. Dixon, C.A. (2012) Decolonising the museum: Cité Nationale de l’Histoire de l’Immigration. *Race & Class*, 53 (4), 78- 86.
61. Enhuber, M. (2015) Art, space and technology: how the digitisation and digitalisation of art space affect the consumption of art-a critical approach. *Digital Creativity*, 26 (2), 12-137.
62. European Commission (2014) Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, COM 477/2014 final, Brussels, 22nd July 2014. Available at: [http:// ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf)
63. European Foresight Platform (2012) Future of Cultural Heritage – Impact of external developments, Background Paper to the European Policy Workshop, Brussels, 18th Dec. 2012.

64. Everett, M.; Barrett, M.S. (2009) Investigating Sustained Visitor/Museum Relationships: Employing Narrative Research in the Field of Museum Visitor Studies. *Visitor Studies*. 12 (1), 2-15.
65. Falk J. H. Understanding museum visitors' motivations and learning //A museum for the and the professor (lk 119-122). *Kasutatud*. – 2013. – T. 13. – C. 2015.  
[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John\\_Falk\\_Understanding\\_museum\\_visitors\\_\\_motivations\\_and\\_learning.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf)
66. Falk, J. H. & Dierking, L. D.: *The museum experience revisited*, 2013, Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
67. Falk, J.H. *Identity and the Museum Visitor Experience*; Left Coast Press: Walnut Creek, CA, USA, 2009
68. Fantoni, S.F., Stein, R., and Bowman, G. (2012). "Exploring the relationship between visitor motivation and engagement in online museum audiences," in *Museums and the Web 2012: Proceedings*, edited by N. Proctor and R. Cherry. Silver Spring: Museums and the Web, LLC.  
[http://www.museumsandtheweb.com/mw2012/papers/exploring\\_the\\_relationship\\_between\\_visitor\\_mot](http://www.museumsandtheweb.com/mw2012/papers/exploring_the_relationship_between_visitor_mot)
69. Filippopoliti, A.; Sylaiou, S. (2015) Editorial Note. *Museum & Society* special issue. Museum education today: creative synergies and pedagogic innovations in multicultural contexts. *Museum & Society*, 13 (2), 119-122.
70. Fitzgerald, L.; Webb, P. (1994) *Vivent les différences: Identifying audiences for a museum exhibition*. *Public understanding of science*, 3 (1), 277-290.
71. Fletcher, A.; Lee, M.J. (2012) Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27 (5), 505-521.
72. Fournier, S.; Mick, D.G. Rediscovering satisfaction. *J. Mark.* 1999, 63, 5–23.



73. Gabbott, M.; Hendry, J. A Cross Cultural Study of Service Quality Using Critical Incidents. Proceedings of Australia and New Zealand Marketing Academy Conference; Cadeaux, J., Ed.; University of New South Wales: Sydney, Australia, 1999.
74. Giebelshausen, M. 2006. "Museum Architecture: A Brief History." In A Companion to Museum Studies, S. MacDonald, ed. (p. 223-244). Oxford: Blackwell
75. Gilman, B.I. (1916) Museum Fatigue. *The Scientific Monthly*, 12, 62-74.
76. Goulding, C. The museum environment and the visitor experience. *Eur. J. Mark.* 2000, 34, 261–278.
77. Gronemann, S.T.; Kristiansen, E.; Drotner, K. (2015) Mediated co-construction of museums and audiences on Facebook. *Museum Management and Curatorship*, 30 (3), 174-190.
78. Hautio, M. (2011) '[...] But it's Not Like I Know Anything About Them!': Immigrants in the Museum in Finland. *Public Archaeology*, 10 (2), 68-95.
79. Hood, M.G. (1993) After 70 Years of Audience Research, What Have We Learned? Who Comes to Museums, Who Does Not, and Why? In Thompson, D.; Benedict, A.; Bitgood, S.; Shettel, H. and Williams, R. (eds.). *Visitor Studies: Theory, Research, and Practice* (pp. 16-27, vol. 5). Jacksonville, FL: Visitor Studies Association.
80. Hooper-Greenhill, E. (2000) Changing values in the art museum: Rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6 (1), 9-31.
81. Hooper-Greenhill, E. *Museums and Their Visitors*. Abington: Routledge, 2011. — P. 224.
82. Horn, B. (2006) Barriers and drivers: Building audience at the Immigration Museum, Melbourne, Australia. *Museum International*, 58 (3), 78-84.
83. Howell, R.; Chilcott, M.A. (2013) Sense of Place: Repurposing and Impacting Historical Research Evidence through Digital Heritage and

- Interpretation Practice. *International Journal of Intangible Heritage*, 8, 165-177.
- 84.Huh, J.; Uysal, M.; McCleary, K. Cultural Heritage Destinations: Tourist satisfaction and market segmentation. *J. Hosp. Leis. Mark.* 2012, 14, 81–99.
- 85.ICOM. (2007) ICOM Statutes, Vienna, 24th August 2007. Available at: [http://icom.museum/leadadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/statutes\\_eng.pdf](http://icom.museum/leadadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_eng.pdf)
- 86.Innocenti, P. (2015) *Cultural networks in migrating heritage: intersecting theories and practices across Europe*. Farnham: Ashgate.
- 87.Janes, R.; Conaty, G. (eds.) (2005) *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility*. Calgary: University of Calgary Press.
- 88.Jarrier, E.; Bourgeon-Renault, D. (2012) Impact of Mediation Devices on the Museum Visit Experience and on Visitors' Behavioural Intentions. *International Journal of Arts Management*, 15 (1), 18-29.
- 89.Jensen, E.A. (2013) Reconsidering the love of art: Evaluating the potential of art museum outreach. *Visitor Studies*, 16 (2), 144-159.
- 90.Jochems, R. (2008) Your Base, My Base: Good Practices on Diversity in the Heritage Sector. *International Journal of the Inclusive Museum*. 1 (4), 19-26.
- 91.Johler, R. (2015) The Invention of the Multicultural Museum in the Late Nineteenth Century: Ethnography and the Presentation of Cultural Diversity in Central Europe. *Austrian History Yearbook*, 46, 51-67.
- 92.Kefi, H. and Pallud, J. (2011). The role of technologies in cultural mediation in museums: an Actor- Network Theory view applied in France. *Museum Management and Curatorship* 26(3), 273-289.
- 93.Kelly, L. (2004) Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science*, 4, 45-69
- 94.Kirchberg, V.; Kuchar, R. (2014) States of comparability: A meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption. *Poetics*, 43, 172-191.

95. Kitchroen, K. Literature Review: Service Quality in Educational Institutions. *ABAC J.* 2004, 24, 14–25.
96. Koster, E. (2006) The relevant museum: A reflection on sustainability. *Museum News*, 85 (3), 67-70, 85-90.
97. Koster, E.H.; Falk, J.H. (2007) Maximizing the External Value of Museums. *Curator: the museum journal*, 50 (2), 191-196.
98. Lagrosen, S. (2003). Online service marketing and delivery: the case of Swedish museums. *Information Technology and People* 16 (2), 132f157
99. Lang, C.; Reeve, J.; Woollard, V. (eds.) (2006) *The Responsive Museum: Working with Audiences in the Twenty-First Century*. Farnham: Ashgate
100. Laroche, M.; Ueltschy, L.C.; Abe, S.; Cleveland, M.; Yannopoulos, P.P. Service quality perceptions and customer satisfaction: Evaluating the role of culture. *J. Int. Mark.* 2004, 12, 58–85.
101. Leigh Hester J. Why Free Museums Matter. Citylab. 2016 URL: <https://www.citylab.com/life/2016/09/why-free-museums-matter/501386/>
102. Loomis, R.J. *Museum Visitor Evaluation: New Tool for Management*; American Association for State and Local History: Nashville, TN, USA, 1987.
103. Lopez, X.; Margapoti, I.; Maragliano, R.; Bove, G. (2010) The presence of Web 2.0 tools on museum websites: A comparative study between England, France, Spain, Italy, and the USA. *Museum Management and Curatorship*, 25 (2), 235-249.
104. Lovejoy, K., Waters, R.D., and Saxton, G.D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review* 38, 313-318.
105. Lovelock, C.H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *J. Mark.* 1983, 47, 9–20.

106. Macleod, S.; Hanks, L.H.; Hale, J. (2012) *Museum Making. Narratives, Architectures, Exhibitions*. Oxon: Routledge.
107. Marakos, P. (2014) Museums and social media: modern methods of reaching a wider audience. *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 14 (4), 75-81.
108. Marty, P.F.; Burton Jones, K. (eds.) (2008) *Museum Informatics. People, Information, and Technology in Museums*. London-New York: Routledge.
109. Mason, D.D.M.; Mccathy, C. (2006) 'The feeling of exclusion': Young people's perceptions of art galleries. *Museum management and curatorship*, 21 (1), 20-31.
110. McCarthy, K.F.; Jinnett, K.J. *A New Framework for Building Participation in the Art*; Rand Corporation: Santa Monica, CA, USA, 2001.
- <sup>111</sup>. Meisner, R.; Vom Lehn, D.; Heath, C.; Burch, A.; Gammon, B.; Reisman, M. (2007) Exhibiting performance: Co-participation in science centres and museums. *International Journal of Science Education*, 29 (12), 1531- 1555.
112. Mencarelli, R.; Marteaux, S.; Pulh M. (2010) Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 330-348.
113. Mencarelli, R.; Pulh, M. (2012) Museoparks and re-enchantment on the museum visits: an approach centred on visual ethnology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13 (2), 148-164.
114. Mercier G. K. *Differential Concerns: Perceived Benefits and Barriers to Visitation from the Mental Models of Museum Visitors and Non-Visitors*. University of Washington. 2017
115. Mey, P.L.; Mohamed, B. Visitor satisfaction and behavioural intentions: Pilot study at a museum in Malaysia. *J. glob. Bus. Econ. Serv. Q.* 2010, 1, 226–240

116. Miller, K.J. (2011) Inclusive marketing in the constructivist museum: A study of non-visitors' needs. *International Journal of the Inclusive Museum*, 3 (4), 91-108.
117. Mintz, A. (1998) Demographic trends, strategic responses (Developing programs for diverse audiences is a critical part of museums' public service role). *Museum News*, 77 (3), 47-51.
118. Morris Hargreaves McIntyre. Audience knowledge digest. Why people visit museums and galleries, and what can be done to attract them. 2007  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215211331/http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/Audience%20Knowledge%20Digest.pdf>
119. MuseumNext. (2011). Research – Museums on Twitter. Blog post <http://www.museumnext.org/2010/blog/research-museums-on-twitter>
120. Nielsen, J.K. (2015) The relevant museum: designing relevance in museological practices. *Museum Management and Curatorship*, 30 (5), 364-378.
121. Ntalla, I. (2013) Engaging audiences on ongoing social debates through interactive and immersive exhibits. *International Journal of the Inclusive Museum*, 6 (2), 105-116.
122. Ocello, C.B. (2011) Being responsive to be responsible. Museums and audience development. In Marstine, J. (ed.). *The Routledge Companion to Museum Ethics. Redefining Ethics for the Twenty-First-Century Museum* (pp. 188- 201). London-New York: Routledge.
123. Parry, R. (2007) *Recoding the Museum. Digital Heritage and the Technologies of Change*. London-New York: Routledge.
124. Patriarce, G.; Bilandzic, H.; Linaa Jensen, J.; Jurisic, J. (2014) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*. London-New York: Routledge.

125. Pavlou, V. The educational potential of museum websites: Building an instrument for assessing pre-service teachers' views. // *Museum Management and Curatorship*. 2012.
- <sup>126.</sup> Prensky, M. (2001) Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9 (5), 1-6.
127. Pulh, M.; Mencarelli, R. (2015) Web 2.0: Is the Museum- Visitor Relationship Being Rede ned? *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 43-51
128. Rubino, I.; Barberis, C.; Xhembulla, J.; Malnati, G. (2015) Integrating a location-based mobile game in the museum visit: Evaluating visitors' behaviour and learning. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 8 (3), 1-18.
129. Saleh, F.A. The Determinants of the Quality of the Service Experience: An Empirical Study of a Heritage Park. *Uni. Sharjah J. Pure Appl. Sci.* 2005, 2, 75–102.
130. Sandell, R. (2007) *Museums, prejudice and the reframing of difference*. London: Routledge.
131. Sanivar, I.E.; Akmehmet, K.T. (2011) The role of audience research in museums: A eld research conducted at the museums of Istanbul. *International Journal of the Inclusive Museum*, 3 (4), 109-128.
132. Schorch, P. (2015) Experiencing differences and negotiating prejudices at the Immigration Museum Melbourne. *International Journal of Heritage Studies*, 21 (1), 46-64.
133. Scott, C. (2008) Using 'values' to position and promote museums. *International Journal of Arts Management*, 11 (1), 28-41.
134. Scott, C.A. (ed.) (2013) *Museums and Public Value. Creating Sustainable Futures*. Farnham, England – Burlington, Vermont: Ashgate.
135. Shea, M. (2014) The hands-on model of the internet: Engaging diverse groups of visitors. *Journal of Museum Education*, 39 (2), 216-226

136. Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0, 2010. Print.
137. Srinivasan, R.; Boast, R.; Furner, J.; Becvar, K.M. (2009) Digital museums and diverse cultural knowledges: Moving past the traditional catalog. *Information Society*, 25 (4), 265-278.
138. Steele-Inama, M. (2015) Building Evaluation Capacity as a Network of Museum Professionals. *Journal of Museum Education*, 40 (1), 78-85.
139. Stylianou-Lambert, T. (2010) Re-conceptualizing Museum Audiences: Power, Activity, Responsibility. *Visitor Studies*, 13 (2), 130-144.
140. Sutter, G.C.; Worts, D. (2005) Negotiating a sustainable path: Museums and societal therapy. In Janes, R. and Conaty, G. (eds.). *Looking Reality in the eye: Museums and Social Responsibility* (pp. 129-151). Calgary: University of Calgary Press.
141. Szekely, I. (2013) Multiple perspectives on teen-centric Art Museum programs: A recent emergence. *International Journal of the Inclusive Museum*, 5 (4), 25-36
142. Taheri, B.; Jafari, A.; O’Gorman, K. (2014) Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism management*, 42, 321-329.
143. Tallon, L.; Walker, K. (eds.) (2008) *Digital technologies and the museum experience: Handheld Guides and Other Media*. Lanham, MD: Altamira Press.
144. Throsby, D. (2002) Cultural Capital and Sustainability Concepts in the Economics of Cultural Heritage. In de la Torre, M. (ed.). *Assessing the Values of Cultural Heritage*. Research Report (pp. 101-117). Los Angeles: The Getty Conservation Institute.
145. Tröndle Martin. Space, Movement and Attention: Affordances of the Museum Environment. *International Journal of Arts Management*, Vol. 17, No. 1 (FALL 2014), pp. 4-17 HEC - Montréal - Chair of Arts Management

146. Villeneuve, P. (2013) Building Museum Sustainability through Visitor-Centered Exhibition Practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5, 37-50.
147. VSG. 'Big data, big opportunities?' – Reflections. 2018. URL: <http://visitors.org.uk/vsgconf18-reflections/>
148. Walker, J.L. Service Encounter Satisfaction: Conceptualized. *J. Serv. Mark.* 1995, 9, 5–14.
149. Weaver, D. Towards sustainable mass tourism: paradigm shift or paradigm nudge? *Tour. Recreat. Res.* 2007, 32, 65–69.
150. Weerawardena, J.; Mort, G.S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *J. World Bus.* 2006, 41, 21–35.
151. Weil, S.E. (2006) Beyond management: Making museums matter. *International Council of Museums, International Committee on Management, Studies Series* 12, 4-8.
152. Werner, B.L.; Hayward, J.; Larouche, C. (2014) Measuring and Understanding Diversity Is Not So Simple: How Characteristics of Personal Identity Can Improve Museum Audience Studies. *Visitor studies*, 17 (2), 191-206.
153. Wetterlund, K. (2012). The Voice of Authority. *Journal of Museum Education*, 37(2), 89-92.
154. Wolf, R.L. Conceptual and Operational Considerations in Naturalistic Evaluation. In Presented at American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA, USA, 8–12 April 1979.



## Приложение 1

Интервью с заведующей сектором маркетинга ГМИИ им. А.С. Пушкина  
Динарой Шарлапаевой

### 1. Проводите ли вы исследования аудитории вашего музея?

Мы проводим исследования аудитории время от времени. Допустим, если у нас есть большая выставка, как выставка Рафаэля, мы делаем онлайн-исследование аудитории на сайте, чтобы люди, которые заходят на сайт в поисках билета или в поисках информации о выставке, могли сразу пройти опрос. Нам это очень помогает, так как мы получаем общие данные, которые в принципе каждому музею нелишне знать, чтобы создать портрет своего посетителя: откуда он, чем занимается, есть ли высшее образование, какой возраст, как часто приходит в музей, ходит ли еще в другие музеи. Это были базовые вопросы, которые можно использовать в работе отдела маркетинга. Также мы делали очные исследования на больших мероприятиях, например, на «Ночи музеев». Также мы поучаствовали в исследовании, которое инициировала Третьяковская галерея. Она привлекала несколько музеев и присылала своих волонтеров. Это тоже было очное исследование уже непосредственно с теми людьми, которые пришли в музей. По импрессионистам мы делали исследование, это нам помогло в планировании рекламной кампании по продвижению постоянной коллекции Галереи. Также было небольшое исследование по выставке Колдера и одно большое комплексное исследование аудитории в 2015 году по Главному зданию. И в этом году мы тоже запланируем исследование на лето или, возможно, на осень. Информация очень быстро меняется и она всегда необходима. Если у нас есть возможность привлечь к работе агентство, мы его привлечем. Некоторые агентства готовы работать pro bono, потому что они потом используют эту информацию в своей работе или дают ее другим музеям или культурным институциям. Например, исследование по импрессионистам нам

делали pro bono, мы его не оплачивали. Оно было очень качественным и эффективным для нас. В случае с большим интермузейным исследованием совместно с Третьяковской галереей, они привлекали агентство, мы только дали свое согласие и просто помогали. Какие-то исследования мы проводили своими силами, потому что у нас в летнее время много волонтеров, студентов, которые приходят к нам на практику, и мы просим их нам помогать.

## **2. Проводили ли вы исследования аудитории в социальных сетях?**

Мы активно работаем с социальными сетями и постоянно следим за нашей аудиторией там. Специальных исследований нашей аудитории в социальных сетях мы не делали, пользуемся метриками, доступными в самих социальных сетях. По нашим представлениям это те же люди, что и приходят в наш музей, и в принципе следят за культурной жизнью Москвы и посещают другие музеи.

## **3. Проводили ли вы исследования потенциальной аудитории?**

Нет, все наши исследования сосредоточены на тех людях, которые уже заинтересованы в деятельности музея и пришли на сайт, либо на тех людях, которые узнали о выставке, купили билет и пришли физически в музей. Моя мечта и цель нашего отдела, я думаю, со временем мы это проведем, поговорить с теми людьми, которые по каким-то причинам не приходят в музей. Объясню, почему это важно. В последние пять лет музейная карта Москвы изменилась. Это произошло по нескольким причинам. Пять лет назад в Пушкинском музее поменялся директор, летом 2015 года открылось постоянное здание Музея современного искусства «Гараж» в Парке Горького, в 2015 году сменился директор в Государственной Третьяковской галерее им стала Зельфира Исмаиловна Трегулова. Эти три крупных музея изменили ландшафт этого района и в принципе музеев Москвы. Еще через

некоторое время открылся Еврейский музей и Музей русского импрессионизма. Количество музеев постоянно растет и нельзя отрицать, что сегодня мы наблюдаем культурный бум. Стало модно ходить в музеи, появились очереди в музеи, конечно, они были и раньше, но сейчас музеи переживают новую волну и можно говорить о том, что музеи стали более популярными. На поверхности это так и есть. Но на самом деле наши исследования говорят о том, что в музеи ходят одни и те же люди. Интермузейное исследование, которое мы делали с Третьяковской галереей и Еврейским музеем, показало что одни и те же люди ходят и в Третьяковскую галерею, и в Пушкинский музей, и в «Гараж» и, условно, в театр Наций или в Большой театр. Мы говорим об одной группе людей, которая активно и много ходит в музеи. И их на самом деле, если говорить о посещаемости, не так много. У нас ежегодное количество посетителей музея колеблется от одного миллиона до миллиона двухсот–трехсот тысяч человек. В 2017 году было миллион триста посетителей, потому что это был успешный год для музея. Согласно нашим исследованиям, это лояльная аудитория, которая приходит в музей, несколько раз в год. То есть они приходят на разные выставки, допустим 4-5 раз в год. Некоторые приходят ежемесячно в музей. То есть получается что наша реальная музейная аудитория еще меньше, чем количество посещений. Стало быть фактически реальных людей, которые к нам приходят, не миллион, а всего 500 тысяч. О чем это говорит? Статистика не совсем позитивная, потому что в Москве проживает 15 миллионов человек. И, если подумать, что такое 500 тысяч людей, которые активно ходят в Пушкинский и другие музеи для такого большого города? Это очень небольшое количество людей. Конечно очень было бы интересно поговорить с теми людьми, которые не ходят в музеи, провести качественное исследование, узнать, куда они ходят, почему они не ходят к нам. Это для работы с аудиторией и привлечения новой аудитории просто необходимо.

**4. В своей коммуникации с посетителями вы ориентируетесь на наиболее широкую аудиторию или разделяете подходы и по-разному обращаетесь к разным сегментам аудитории?**

Конечно, у нас есть ядро нашей аудитории, это наша лояльная аудитория. Большинство людей, которые к нам приходят, если брать в количестве, 85% это женщины. Как правило, это женщина с одним и более высшим образованием, у которой средний достаток, которая интересуется искусством, воспринимает это как хобби. Конечно, мы используем канал, для того, чтобы обратиться именно к этой нашей лояльной аудитории, которая ходит, как правило, в другие музеи тоже, которая ходит и в театры тоже, которая ходит на какие-то курсы, лекции, концерты. Музей в этом случае может предложить ей разнообразный опыт, потому что наш музей это не только про постоянную коллекцию и про выставки. Это еще и дополнительные занятия, лекции, концерты и прочее. При этом мы всегда думаем о том, что есть большая аудитория, которая к нам не ходит. Мы это знаем по нашей статистике и исследованиям, что к нам ходят одни и те же люди. Мы сделали коллекцию носков с принтами картин из коллекции музея и собрали где-то порядка 150 публикаций в самых разных цитируемых изданиях. Это помогло нам привлечь внимание людей, которые обычно бы и не пришли в музей и не слышали про наш музей, но увидели, допустим, что мы сделали эту коллекцию, заинтересовались, пришли на сайт или пришли в музей, то есть мы и к массовому зрителю тоже обращаемся. По сути это всегда такой баланс между той аудиторией, с которой ты работаешь каждый день и которая и так к тебе приходит, и той аудиторией, которая к тебе еще не пришла по каким-то причинам. Для этого мы используем как раз смелые решения, как новые коллекции мерчендайзинга, или как новые приложения, или как новые вирусные видео. Под новый год у нас был ролик с Александром Гудковым, который мы сделали совместно с РБК. Он вызвал большой резонанс из-за того, что там мы сыграли на противоречии.

Пушкинский музей – это классический музей и здесь нельзя прыгать, бегать и скакать, а герои этого ролика как раз это и делают в наших стенах, что, конечно же, показывает и здоровую иронию и чувство юмора. Мы понимали, что Александр Гудков с его популярностью и участием в шоу Урганта на Первом канале дает доступ к совершенно другой аудитории. Понятно, что нужно растить своего зрителя и он сразу не придет и именно для этого мы используем разные пути, обращаясь и к массовому зрителю, и к нашему постоянному зрителю. При планировании маркетинговой стратегии для продвижения новых выставок и для продвижения постоянной коллекции, мы используем все доступные каналы продвижения и рекламы. Это и интернет, и реклама при заставке wi-fi метро, то есть мы задействуем общественный транспорт, наружную рекламу. Мы много работаем с видеоконтентом, чтобы работать с социальными сетями и привлекать людей, потому что ты можешь не быть подписчиком Пушкинского музея, но случайно наткнуться на какое-то вирусное видео, посмотреть его, зайти на стартовую страницу и так далее. Еще один путь, который мы для себя избрали, это работа с общественными пространствами. Мы уже неоднократно проводили выставки в торговых центрах. В музей в хороший удачный день приходят 4 тысячи человек, в торговый центр, допустим, в Метрополис, мы делали там временную выставку, приходят ежедневно 70 тысяч человек. То есть количественно понятно, что торговый центр привлекает больше людей и не все они приходят в музей. Поэтому для нас это был эксперимент, чтобы поработать с аудиторией, которая к нам не приходит по каким-то причинам. В целом, мы все каналы используем для того чтобы работать и с лояльной аудиторией, и с новой аудиторией.

**5. В вашем музее реализуются специальные программы направленные на разные категории посетителей?**

Музей сейчас много делает для того, чтобы стать доступным во всех смыслах. У нас есть очень популярный цикл лекций для третьего возраста, который делает Ирина Александровна Антонова и, когда открывается продажа, билеты раскупаются в первые часы. Абонемент продается только для людей третьего возраста. Также у нас есть программы для детей, они сделаны на базе центра эстетического воспитания «Мусейон», где есть пул преподавателей с большим опытом. Это и клуб юных искусствоведов и клуб любителей искусства. Также есть занятия и для самых маленьких, экскурсии. Есть занятия, экскурсии и специальные программы для людей с ограниченными возможностями здоровья.

**6. В мировой практике сейчас наблюдается тенденция к разнообразию аудиторий, например, привлечение иммигрантов или этнических меньшинств, для чего создаются специальные выставочные проекты или образовательные программы. Как вам кажется, насколько это было бы актуально для России? Планируете ли вы специальную работу с этой категорией посетителей?**

К сожалению, в нашем музее этот тренд пока не внедрен и не исследован. Я слышала об этом в музейных кейсах. Мировые музеи часто работают локально, с соседними районами, с детьми, которые живут в соседних домах. Это одна из больших интересных историй, я считаю. Мне бы хотелось этим заняться. В Москве большое количество мигрантов. У меня нет по этому поводу статистических данных, я только могу наблюдать за тем, что я вижу. Мигранты постепенно ассимилируются, особенно их дети, потому что они ходят в обычные московские школы и хорошо говорят по-русски. А старшее поколение еще не так хорошо ассимилировалось и они живут коммунарами. Было бы интересно поработать с такими сообществами. Но сейчас мы ничего такого не делаем и, наоборот, пропагандируем негласную концепцию того, что музей открыт для всех и мы не делим людей на мигрантов, москвичей

или туристов. Мы стараемся быть открытыми и доступными для всех. У нас есть всегда описания выставок и подписи к картинам и скульптурам на английском языке, есть англоязычная версия сайта. Специальных экскурсий от лица музея на других языках мы не делаем. У нас в принципе есть экскурсоводы и научные сотрудники, которые могут провести экскурсию на английском, но, как правило, это работает в частном режиме и нет какой-то массовой программы, которую бы мы продвигали.

## **7. Как вы работаете с обратной связью? Проводили ли вы какие-либо значимые изменения в музее исходя из пожеланий посетителей?**

Мы активно работаем с обратной связью. У нас есть отдел по работе с посетителями, который появился не так давно, они принимают, рассматривают и отвечают на обращения на форму обратной связи. Поскольку музей государственный и с большой историей, многие горожане воспринимают этот музей не как что-то инородное в этом городе, а как место, к которому они причастны, в которое они ходили в детстве, и любое какое-то нарушение или отхождение от их воображаемого образа музея всегда воспринимается очень болезненно, поэтому мы очень часто получаем письма. Отдел по работе с посетителями работает с негативом, если есть требования и пожелания, мы конечно, стараемся оперативно реагировать. Есть проблемы, которые не могут быть решены в короткие сроки. Когда у нас появился Отдел инклюзивных программ, мы стали активно продвигать в социальных сетях экскурсии для людей с ограниченными возможностями здоровья, на жестовом языке, сделали инклюзивный фестиваль. Нам один человек написал, что «вы так активно работаете с людьми с ограниченными возможностями здоровья, но у вас элементарно нет способов подъема по вашим лестницам». Это было совершенно правильное и конструктивное замечание, которое было почти сразу исправлено. В силу исторической постройки здания у нас нет лифта и пандусов. Мы провели инструктаж

сотрудников службы безопасности, чтобы они могли помогать людям с колясками подняться наверх. Это была «скорая помощь» после замечания. А уже сейчас, спустя несколько месяцев с обращения, мы закупили специальные коляски, которые могут поднять и в Галерее и в Главном здании человека наверх без посторонней помощи. Мы очень серьезно относимся к замечаниям, если мы получаем жалобу на конкретного сотрудника, может дойти до его увольнения. Мы себя позиционируем как музей для людей и наша работа в принципе заключается в том, чтобы быть доступными для посетителей. Перед введением продажи электронного билета мы получали огромное количество пожеланий от посетителей. Они писали: «Доколе нужно стоять в очереди за билетом? Весь современный мир живет в другом технологическом измерении и во все музеи можно купить электронный билет». И действительно, наверное, на карте Москвы мы были одним из последних музеев, который стал продавать билеты онлайн. Это случилось во многом быстрее благодаря пожеланиям наших посетителей. Они не дают нам задремать и всегда напишут о том, что было бы хорошо сделать или что было сделано не очень хорошо. При этом я не говорю о тысячах писем и сообщений с благодарностью за наши выставки. Это очень приятно.



## Приложение 2

Интервью с руководителем PR-отдела Государственной Третьяковской галереи Аленой Агапиевой

### **1. Проводите ли вы исследования аудитории вашего музея?**

Исследование аудитории было проведено в конце 2017 года между четырьмя зданиями: Старая Третьяковка, Новая Третьяковка, Еврейский музей и Пушкинский музей. Мы объединились и сделали большое исследование и сегментацию аудитории. Все рабочие гипотезы, которые мы построили на уровне качественного исследования, подтвердились. На количественном уровне мы определили размеры этих сегментов. Мы делали исследование вместе с консультантами, с компанией BCG, это крупнейший консультант в мире. Они нам помогали на экспертном этапе, на этапе качественного исследования, когда мы пытались определить эти сегменты. Они нам помогали с точки зрения аналитики и в принципе мирового опыта, потому что у них есть отделения во всех столицах и все эти отделения собирали со своих музеев информацию для нас. На количественном этапе, когда нам нужно было создавать опросники и понимать, что именно мы хотим узнать, что именно мы хотим проверить и какие сегменты собрать, они помогали нам с самим опросом. И это в общем-то единственная работающая схема, потому что опросы проведенные внутри музея могут быть недостаточно профессиональными. За исключением тех случаев, когда внутри команды работает социолог, конечно. В Третьяковской галерее социолога в штате нет, но, я знаю, что в Гараже, например, в штате работает социолог. Онлайн-исследования мы делаем это по мере необходимости. Недавно у нас была такая необходимость, мы провели опрос подписчиков нашей музейной рассылки. Просто нам стало интересно посмотреть, какие это люди, чтобы определить дальнейшие инструменты взаимодействия с ними, потому что были очень интересные планы. В какой-то степени мы удивились

результатам, потому что практически 80% людей в возрасте 55+. Это очень лояльные, заинтересованные, глубоко погруженные в жизнь музея люди. В связи с этим была переделана значительно существенно стратегия продвижения рассылки, то есть, что мы дальше делаем с той аудиторией, которая уже есть.

## **2. Проводили ли вы исследования аудитории в социальных сетях?**

Мы активно работаем с подписчиками в социальных сетях музея. Для анализа используем всевозможные встроенные метрики социальных сетей. Специальных исследований мы не проводили.

## **3. Проводили ли вы исследования потенциальной аудитории?**

Пока такой необходимости не было. Пока что нужно разобраться с теми, кто ходит. Так как это не сделано еще в России вообще или сделано очень поверхностно пока что. Первая наша сегментация, которую мы сделали, определена по мотивации, то есть сегменты мы делили исходя из того почему человек пришел в музей и с кем. Получилась очень интересная сегментация, которая в принципе сейчас нас удовлетворяет, относительно тех, кто хотя бы раз в год ходит в музей. Относительно расширения этой истории, пока что, наверное, нет, потому что нужно углубиться и лучше разобраться с теми, кто более менее близок к музею, но, например, не ходит, с теми кто ходит, но, например, редко. Пока что имеет смысл копать вглубь. По крайней мере это мнение Третьяковской галереи. Возможно, другие крупные музеи уже хотят развивать эту тему, но, на мой взгляд, рановато.

## **4. В своей коммуникации с посетителями вы ориентируетесь на наиболее широкую аудиторию или разделяете подходы и по-разному обращаетесь к разным сегментам аудитории?**

Третьяковская галерея своей коллекцией и историей объединяет все сегменты аудитории, которые могут быть. Мы и инициировали исследование

с сегментацией аудитории, потому что поняли, что невыносимо отвечать на вопрос «для кого? – для всех». Нам хотелось понять, кто эти все, и попытаться их определить по мотивации. Что мы собственно успешно сделали и с некоторыми из этих сегментов мы, условно, работаем в пассивном режиме, с некоторыми более активно, но практически на любую выставку, особенно крупную, количество сегментов, которым это может быть интересно, зашкаливает.

**5. В вашем музее реализуются специальные программы направленные на разные категории посетителей?**

Конечно, есть. У нас все образовательные программы поделены по возрастным признакам в том числе. Вся информация дублируется на английском языке, например, поэтажные планы у нас на 5-6 языках размещаются. Вся коммуникация с нашими посетителями происходит исходя из того, что им нужно.

**6. В мировой практике сейчас наблюдается тенденция к разнообразию аудиторий, например, привлечение иммигрантов или этнических меньшинств, для чего создаются специальные выставочные проекты или образовательные программы. Как вам кажется, насколько это было бы актуально для России? Планируете ли вы специальную работу с этой категорией посетителей?**

Экскурсии на английском языке у нас есть, но наверное их будет несколько сложно заказать, то есть какая-то такая уникальная история. Чаще всего иностранцы посещают нас в составе групп. Чаще всего у них есть гид-экскурсовод, который аккредитован в Третьяковской галерее и имеет право проводить у нас экскурсии на тех языках, на которых он зарегистрировался.

## **7. Как вы работаете с обратной связью? Проводили ли вы какие-либо значимые изменения в музее исходя из пожеланий посетителей?**

Мы работаем с обратной связью. На эту работу у нас завязан отдел по связям с общественностью и отдел по заботе о посетителях. Обратная связь у нас собирается с помощью книг отзывов, которые размещаются на каждой выставке, и, так как все посетители знают, что это действующая книга и ее нужно использовать, ее действительно читают музейные сотрудники и хранители, они оставляют нам свои пожелания. Также у нас есть социальные сети, которые постоянно мониторятся. У нас есть комьюнити-менеджер, который отвечает на все вопросы, на все сообщения, на все запросы и собирает все предложения, которые туда поступают. Сказать о какой-то яркой ситуации, когда к нам пришло какое-то одно обращение и мы весь мир перевернули, я не могу. Такого, конечно, не было. Мы как любой крупный бизнес ориентируемся, грубо говоря, на спрос. То есть если у нас есть много сообщений с какими-то запросами, мы понимаем, что эта ситуация критичная, что людям что-то не нравится, и мы пытаемся эту ситуацию менять в той степени, в которой мы можем это сделать. И, соответственно, также реагируем и на предложения, и на любые слова в нашу сторону.

## Приложение 3

Интервью с координатором по работе с аудиторией Музея «Гараж» Егором Саниным

### 1. Проводите ли вы исследования аудитории вашего музея?

Мы запустили программу по исследованию аудитории в марте прошлого года, но это не значит, что мы не проводили анкетирование и раньше, так или иначе, срез аудитории мы проводили всегда, либо сами, либо с помощью сторонних агентов, но сейчас мы решили полностью взять это в свои руки и запустить эту программу на постоянной основе. Поэтому с марта прошлого года у нас работает исследование аудитории, которое не прекращается. Мы не ставим себе цель снять какой-то срез в определенный период, поскольку аудитория музея может очень сильно меняться, здесь мы не исключения, этому подвержена аудитория любого музея. Здесь есть огромное количество факторов, таких как сезонность, множество других мероприятий, которые могут проходить рядом, иностранная аудитория, которая имеет свои сезонные коэффициенты, поэтому мы понимаем, что мы должны быть наиболее гибкими и постоянно держать руку на пульсе. Наше исследование аудитории делится на две основные категории. У нас есть онлайн-опросы, которые мы проводим раз в год по всей аудитории рассылки музея, что является для нас возможностью проверить удовлетворенность посетителей от наших проектов за последний год, а также снять срез онлайн-аудитории, понять, насколько она переходит в оффлайн. Также мы проводим онлайн-анкетирование по разным программам музея, по которым оффлайн-анкетирование не очень хорошо подходит, потому что либо его трудно провести технически, либо нужен более глубокий фидбэк, который всегда получается лучше, если у вас нет посредника в виде интервьюера и вы абсолютно свободны написать все, что вы хотите, будучи уверенным в полной анонимности. Поэтому такие опросы ежегодно проходят по

программам лояльности музея, по кинопрограмме, по аудитории библиотеки. Вторая часть исследования – это оффлайн-опрос, который работает в постоянном режиме в здании музея. Интервьюеры задают 20-30 вопросов для составления портрета аудитории музея. Также оффлайн-опросы у нас проходят по разным программам, например, по аудитории нашей концертной программы, на этих опросах всегда работают стажеры, а также мы проводим опросы на разных мероприятиях, таких как Ночь музеев, ярмарка Garage Art Book Fair, фестиваль японской культуры J-fest, который проходил в прошлом году. Мы стараемся выбирать различный инструментарий, который позволил бы снять портрет аудитории музея. У нас есть департамент информации и оказания дополнительных услуг, который занимается всеми вопросами контактирования с оффлайн-аудиторией, в частности, в нашем ведении находятся стойка информации, все экскурсоводы, администраторы, гардеробщицы, также куратор всей экскурсионной программы, менеджер по развитию туристического сектора, а я являюсь прямым руководителем. Количественные исследования мы можем организовать сами. Если речь идет о качественных исследованиях, то мы к этому придем, когда у нас появится потребность в виде фокус-группы или глубинного интервью. Опросы проводят интервьюеры, в основном это участники стажерской программы музея, для которых это очень полезный опыт работы, потому что любой контакт с посетителем это один из главных экспириенсов сейчас, который позволяет им чувствовать себя менее зажатыми, скованными, находить подход к каждому человеку, а также дает им важный жизненный опыт. В целом, средний возраст нашей аудитории составляет 26 лет, соответственно, основная возрастная группа – от 18 до 35 лет. Достаточно много посетителей и до 18, но при этом посетители старше 35 составляют достаточно большой вес. В основном это женщины, как и в любом российском музее. Нельзя сказать, что это всегда именно москвичи, в некоторых сезонах москвичей может быть всего лишь до сорока процентов, то есть у нас очень много

региональной аудитории, много иностранной аудитории. От 40 до 50 процентов это люди с высшим образованием, но при этом достаточно большой сектор студентов, школьников, а также значительный сектор тех, у кого есть два высших образования и определенная степень, это самый маленький сектор, но, при этом все равно значительный. По сферам деятельности у нас лидируют такие направления как образование, реклама, маркетинг, PR, сфера культуры, музейные учреждения, дизайн, IT, то есть, в принципе, у нас очень разносторонняя аудитория, которая задействована в абсолютно разных карьерных областях.

## **2. Проводили ли вы исследования аудитории в социальных сетях?**

Для нас существуют достаточно таргетированные истории, например, если мы опрашиваем посетителей кинопрограммы или библиотеки, лучше всего работает почта, потому что в социальных сетях всегда есть риск, что выборка будет менее репрезентативной. Поскольку онлайн у нас менее всеобъемлющий, чем оффлайн, мы стараемся его рассылать по почте. Диджитал-технологии – это очень важный канал, но никогда нельзя забывать про оффлайн. Для человека очень важен какой-то реальный экспириенс, который он может получить, придя в музей. Разумеется, для нас это очень важный канал коммуникаций, отчасти даже более важный, чем СМИ, поскольку это общая тенденция, что, например, печатные СМИ становятся менее популярными. Речь идет скорее об онлайн-источниках, в частности, соцсетях, поскольку это более живой коммуникационный инструмент, который сейчас очень важен. Мне кажется, сейчас большая часть музеев отлично справляется с этой задачей и упрекнуть особо никого не в чем.

### **3. Проводили ли вы исследования потенциальной аудитории?**

Как правило, это может выявить онлайн-опрос среди тех людей, которые подписаны на нашу рассылку, но еще не посещали музей. Мы всегда спрашиваем у них, по какой причине они его не посещали и от этого думаем, как нам повысить посещаемость музея. В целом, на потенциальную аудиторию мы пока не выходили, поскольку для нас эта программа достаточно новая и все это воспринимается достаточно комплексно, мы стараемся действовать планомерно. В первую очередь, исследование аудитории для нас, очень важный практический инструмент, который важен в общем контексте восприятия самого феномена исследования аудитории, который в нашей стране набирает обороты. Тем не менее, исследование аудитории всегда должно выполнять какой-то конкретный запрос от самого музея. В дальнейшем мы планируем прийти к исследованию потенциальной аудитории, но на данный момент у нас есть более актуальные задачи.

### **4. В своей коммуникации с посетителями вы ориентируетесь на наиболее широкую аудиторию или разделяете подходы и по-разному обращаетесь к разным сегментам аудитории?**

Как таковой целевой аудитории у нас нет, мы наоборот стараемся быть открытыми для всех, именно поэтому мы всегда исходим из нашего текущего анализа аудитории для понимания того, какая социальная группа (возрастная, гендерная, территориальная) у нас выпадает и, соответственно, активно работаем с этой категорией. Гараж – это музей, который активно работает с сообществами, для нас это очень важное направление работы, например, мы с позапрошлого года ведем активную работу с социальными центрами, для нас это один из самых показательных кейсов, потому что мы решили, что для нас очень важно развивать и привлекать аудиторию старше 55 лет. Нам казалось, что в случае с музеем современного искусства, с этим могут быть определенные сложности, поэтому мы решили зайти через государственно



оформленные сообщества, через территориальные центры социального обслуживания, которых в Москве более ста. Мы прислали им запрос и предложили их подопечным принять участие в бесплатных экскурсиях. Сейчас, в рамках нашей бесплатной экскурсионной программы, наравне со школьниками и студентами, это одна из наших главных аудиторий, а также сам сектор аудитории старше 55 лет значительно вырос за этот период. Также у нас есть отдельный сотрудник, который занимается туристическим направлением, это тоже стопроцентная работа с сообществом, потому что это работа с, например, туристическими агентствами, туристическими порталами, иногда – работа с экспатами. Для нас очень важен этот канал работы, который, возможно, не дает такой выхлоп, как какая-то широкая маркетинговая стратегия, которая у нас также работает блистательно, но этот канал позволяет привести людей, на которых наша маркетинговая стратегия не распространяется.

##### **5. В вашем музее реализуются специальные программы направленные на разные категории посетителей?**

В музее существует инклюзивный отдел, который существует с 2015 года, это отдел который проводит огромную работу с посетителями с инвалидностью. Здесь налицо работа с сообществами, например с сообществом глухих, в которое нужно по каким-то определенным принципам проникнуть, чтобы привлечь людей к нам и позволить им испытать тот опыт посещения музея, который для нас важен. Более того, мы отдельно работаем со студенческой аудиторией, например у нас существует программа бесплатных студенческих экскурсий, в которых может принять участие каждый студент в организованном формате, например, по их собственному запросу, оформленному через деканат, либо по запросу преподавателя. Мы не ограничиваемся студентами каких-то искусствоведческих направлений,

мы работаем абсолютно со всеми. Каналы коммуникации могут быть гораздо более усложненными, например, с социальными центрами мы думали, что поступим по стандартной схеме: сделаем рассылку с красиво оформленным письмом, после пришлем всем афиши, которые можно разместить в центре. Здесь стоит делать акцент на то, чтобы использовать абсолютно другой канал привлечения, зачастую очень трудозатратный, например, обзвон, который очень актуален для определенных категорий посетителей и сообществ. Почта также является одним из эффективных средств коммуникации, зачастую более эффективным, чем социальные сети. Здесь надо делать акцент на аудиторию, с которой ты работаешь и не бояться использовать те каналы, которые ей близки, поскольку какой бы передовой и развитой институцией ты бы ни был, все равно, если эта аудитория нужна, то нужно выбирать способ, как к ней правильно дойти. Иногда этот способ может полностью отличаться от основной деятельности, которая связана с маркетингом, привлечением и экспириенсом.

**6. В мировой практике сейчас наблюдается тенденция к разнообразию аудиторий, например, привлечение иммигрантов или этнических меньшинств, для чего создаются специальные выставочные проекты или образовательные программы. Как вам кажется, насколько это было бы актуально для России? Планируете ли вы специальную работу с этой категорией посетителей?**

Мы активно работаем с экспатами. Как правило, под экспатом подразумевается человек, который иммигрировал в страну и проживает здесь какое-то определенное количество времени. В основном это не только студенты, скорее к экспатам, изначально, даже больше относятся те, кто работает здесь. Это те люди, которые полностью потребляют тот англоязычный контент, который они могут получить. В этом плане мы

полностью открыты, у нас все экскурсоводы говорят, как минимум, на двух языках, вся информация, которую мы подаем, начиная от всех кураторских текстов и заканчивая этикетками к выставкам и информационными объявлениями, всегда дублируется, как минимум, на два языка, поэтому мы в этом плане полностью адаптированы. Соответственно, все наши сотрудники, которые взаимодействуют с посетителями, говорят на английском, поэтому здесь мы пытаемся снизить и свести на нет входной барьер, когда вы приходите и боитесь, что вас не поймут, что может сказаться на вашем экспириенсе от посещения музея.

## **7. Как вы работаете с обратной связью? Проводили ли вы какие-либо значимые изменения в музее исходя из пожеланий посетителей?**

Отдел веб-технологий ведет активную коммуникацию с подписчиками в социальных сетях, мы ведем коммуникацию с посетителями, мы готовы отвечать на все вопросы, более того, в музее есть книга отзывов и предложений, также у нас работают администраторы на стойке информации, которые готовы ответить на любой вопрос и, в принципе, каналов для того чтобы задать вопрос музею, достаточно много, начиная от социальных сетей и заканчивая почтовым адресом. Исследование аудитории – это очень эффективный инструмент для мониторинга того, как у нас работают те или иные направления в данный момент. Это вопрос огромного количества факторов: те, кто к нам ходит, те, кто к нам еще не дошел, вопрос самого трафика, как он проходит по месяцам, по дням. То есть существует огромное количество факторов, которые могут повлиять на наши решения, таких например, как организация мероприятий в музее. Мы можем оценить пиковую нагрузку музея и выбрать время, которое было бы наиболее оптимальным. Мы сейчас активно используем тот массив данных, который у нас есть.

## Приложение 4

### Выгрузка данных из ВКонтакте

```
from urllib.request import urlretrieve
import vk, os, time, math, csv, time

login = '*****'
password = '*****'
vk_id = '*****'
user_id = '*****'
v = '*****'

#подключаемся к API используя логин и пароль от своей страницы

ids = open('garage_id_list.txt','w',encoding='utf-8')

#создаем файл для сбора результатов

session = vk.AuthSession(app_id=vk_id, user_login=login, user_password=password)
vkapi = vk.API(session)
groups = vkapi.groups.getMembers(group_id = 9325174, v = 5.23)

#используя метод groups.getMembers получаем идентификаторы страниц участников группы

ids.write(groups)
ids.close()
#записываем результаты в файл и закрываем его
```

```
from urllib.request import urlretrieve
import vk, os, time, math, csv, time

login = '*****'
password = '*****'
vk_id = '*****'
user_id = '*****'
v = '*****'

#подключаемся к API используя логин и пароль от своей страницы

session = vk.AuthSession(app_id=vk_id, user_login=login, user_password=password)
vkapi = vk.API(session)
ids = open('garage_id_list.txt','r')
ids_groups = open('garage_groups.txt','w',encoding='utf-8')

#открываем файл для чтения ID участников и для записи результатов

for i in range(30000):
    id1=ids.readline()
    try:
        groups = vkapi.groups.get(user_id=int(id1),v=v,extended=1,count=999)
    except Exception:
        continue
    names = []

#используя метод groups.get скачиваем группы для каждого подписчика
```

```
for j in range(len(groups ['items'])-1):
    names.append(groups ['items'][j]['name'])

#из списка групп вытаскиваем названия и добавляем их в массив names

line = []
line.append(id1[:-1])
line.append(', '.join(names))
line.append('\n')
line='; '.join(line)
ids_groups.write(line)
time.sleep(0.5)
names.clear()

#переводим массив названий групп в строку и записываем ее в файл

ids_groups.close()
ids.close()
```

```

from urllib.request import urllretrieve
import vk, os, time, math, csv, time

ids_groups = open('garage_groups.txt','r',encoding='utf-8')
groups_count = {}

#создаем словарь для подсчета пересечений

for j in range(30000):
    person = ids_groups.readline().split(';')
    try:
        groups = person[1].split(',')
    except Exception:
        continue

#для каждого человека создаем массив со списком его групп

    for i in range (len(groups)-1):
        if groups[i] in groups_count:
            groups_count[groups[i]] = groups_count[groups[i]] + 1
        else:
            groups_count[groups[i]] = 1

#делаем проверку: если группы нет в словаре, добавляем ее в словарь со значением 1, если есть увеличиваем значение на 1

ids_groups.close()
groups_list = open('garage_groups_aggr.txt','w',encoding='utf-8')
for key in groups_count:
    groups_list.write("%s->%s\n" % (key,groups_count[key]))
groups_list.close()

#записываем в новый файл данные из словаря "название группы -> количество пересечений"

```