

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Факультет медиакоммуникаций

Департамент Новые медиа и социальные коммуникации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Интегрированные медиа-стратегии современного музея:
формы коммуникации с аудиторией»

Студент группы № 445

Великоднева Т.В.

Руководитель ВКР

канд. культурологии, доцент

Лапина-Кратасюк Е.Г.

Москва, 2014.

Введение	3
Основная часть	8
Глава I. Теоретическая часть. Изменение медийного контекста. Медиа как новый способ расширения аудитории музея.	8
О влиянии изменения медийного ландшафта на роль музея в обществе	8
Зачем люди посещают музей?	13
Цели и задачи маркетинга музея	17
Анализ данных и сенсорные индикаторы как база для маркетинговых исследований	20
Исторически сложившиеся способы привлечения посетителей в музей изобразительного искусства	23
Медиа как новый способ привлечения посетителей	27
Глава II. Практическая часть. Роль цифровых медиа в расширении аудитории музея	31
Формы коммуникации музея и посетителей	33
Сайт музея: онлайн-коллекция, пользовательский контент, виртуальный тур, интернет-магазин	35
Музей в социальных сетях	43
Приложение музея для мобильного телефона или планшета	46
Выводы	52
Глава III. Проект: разработка медиа-стратегии для ГМИИ им. А.С. Пушкина	54
История Пушкинского музея	55
Цифровые медиа, которые использует ГМИИ им. А.С. Пушкина	57
Основные принципы мультимедийной стратегии ГМИИ им. А.С. Пушкина	64
Заключение	66
Список используемой литературы	67
Приложения	73

Введение

До второй половины XX века музеи были учреждениями, основными обязанностями которых было сохранение и демонстрация собственной коллекции. За последние несколько десятилетий ситуация изменилась, музеи приобрели новые функции. Они превратились в платформы для социального взаимодействия, в пространство для экспериментов, открытий и нововведений.

Лучшие музеи сегодня не только выставляют свою коллекцию, они формируют собственные сообщества, создают интерактивные проекты и развивают диалог с посетителями в интернете на том же уровне, на котором взаимодействуют с людьми, посещающими здание музея.

В данном исследовании изучены возможности цифровых медиа как средства взаимодействия музея и аудитории. В практической части работы рассмотрены примеры успешных медийных решений, применяемых самыми посещаемыми музеями по всему миру. На основе их опыта сформулированы и предложены принципы возможной стратегии развития ГМИИ им. А.С. Пушкина в интернете.

Данная исследовательская работа **актуальна** не только для развития современной журналистики в области культурной деятельности, культурного менеджмента и пиара, но и для прояснения теоретических и практических положений изучения цифровой культуры, музейной деятельности и роли произведения искусства в эпоху цифровой воспроизводимости. В работе рассмотрены инструменты и сюжеты, с которыми предстоит работать профессионалам, занимающимся медиакommunikациями и креативными индустриями.

Прогрессивные изменения, которые произошли в конце XX — начале XXI века в сфере науки, технологий, экономики, социальной жизни и образования, драматически повлияли на общество, образ музея, с которым общество взаимодействует, а также на сам процесс коммуникации между этими двумя институтами. Во-первых, за последние 20 — 25 лет основное предназначение музея как хранилища артефактов вступило в жесткую конфронтацию с новыми функциями, которые приобрели эти культурные организации благодаря появлению интернета. Во-вторых, увеличилось количество площадок для обмена информацией между музеем и его посетителями.

В данном исследовании рассматривается опыт мировых музеев изобразительного искусства. Естественнонаучные, исторические музеи и другие типы музеев в этой работе рассматриваться не будут, так как требуют особого подхода к взаимодействию с аудиторией.

Сегодня многие социальные институты используют несколько медийных платформ для коммуникации со своей аудиторией, и музей не исключение. Чтобы лучше вникнуть в причины и последствия этих процессов, в качестве **объекта** исследования выбрана кросс-медийность современного музея, а в качестве **предмета** исследования — роль цифровых медиа в процессе расширения аудитории музея.

В данном исследовании под **кросс-медийностью** понимается¹ опыт производства и потребления медиа и их распространение с помощью множества разных средств массовой информации, включая интернет, видео и кино, телевидение, мобильные устройства, DVD, радио и печать. Новый аспект кросс-медийности заключается в интерактивности, в том,

¹ Davidson, D. Cross-Media Communications: An Introduction to the Art of Creating Integrated Media Experiences. Pittsburgh, Pa.: ETC Press, 2010. Print. P. 4.

что аудитория начинает взаимодействовать с информацией, а не просто потреблять ее. В кросс-медийной культуре обязательное условие коммуникации заключается в ответной реакции заинтересованной и вовлеченной в процесс аудитории.

Цель исследования — изучить возможности цифровых медиа как средства расширения аудитории музея.

Научно-теоретической базой данного исследования стали работы Генри Дженкинса, сформировавшего концепцию «конвергентной культуры»² и осмыслившего глобальные изменения в отношениях производителей и потребителей медиаконтента. Они помогли разобраться в изменениях, произошедших в процессе производства и потребления медиа, а также способствовали пониманию медийного контекста, в котором функционирует современный музей.

Электронные ресурсы Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики» обеспечили эту работу основной массой релевантных источников. Ознакомление с идеями, изложенными в «Цифровом вовлечении в культуру, наследие и искусство»³ и другими работами голландского предпринимателя Джаспера Виссера помогли вывести основные формы взаимодействия между музеем и аудиторией.

Гипотеза исследования: изменившийся медийный ландшафт и усиление роли информации в жизни общества создали условия, в которых цифровые медиа стали новым инструментом для расширения аудитории музея.

² *Jenkins, H.* Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York: New York University Press, 2006.

³ *Visser, J., Richardson, J.* Digital engagement in culture, heritage and the arts. Sumo. — 2013. P. 24.

Методологической основой данного исследования стал качественный подход, который включил в себя обзор литературы и сбор открытых данных. В оценке востребованности мультимедийных продуктов ГМИИ им. А.С. Пушкина был использован метод включенного наблюдения (стажировка в отделе информационно-технического обслуживания Пушкинского музея и ведение его социальных сетей), метод опроса, сравнительный анализ и статистические методы.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть востребованы информационно-техническим отделом ГМИИ им. А.С. Пушкина, прежде всего теми людьми, которые занимаются развитием социальных сетей музея и его сайта, так как они, заинтересованы в улучшении качественного уровня взаимодействия с онлайн-аудиторией музея.

Структуру работы определили цель и задачи исследования. Работа состоит из трех глав. В первой главе «Изменение медийного контекста. Медиа как новый способ расширения аудитории музея» предпринята попытка решить следующие **задачи**:

- понять, в каком медийном контексте существует современный музей;
- выявить исторически сложившиеся способы расширения аудитории музея;
- рассмотреть принципы музейного маркетинга;
- изучить возможности, которые открывает для сотрудников музея анализ поведения посетителя;
- понять, почему люди приходят в музей, их мотивацию;
- выявить и сгруппировать формы коммуникации музея с аудиторией.

Во второй главе «Роль цифровых медиа в расширении аудитории музея» проведена классификация мультимедийных инструментов, используемых современными музеями. А затем рассмотрены конкретные примеры технологических решений, которыми пользуются современные музеи для расширения своей аудитории.

В третьей главе «Разработка медиа-стратегии для ГМИИ им. А.С. Пушкина» на основе опыта, полученного в процессе исследования, предпринята попытка сформулировать основные принципы развития медийной стратегии ГМИИ им. А.С. Пушкина с учетом «Новой концепции развития» музея. Для того, чтобы лучше понять медийный контекст, в котором функционирует музей, был использован статистический анализ социальных сетей популярных в интернете музеев Москвы. Также был проведен опрос, в рамках которого посетители определяли, удобен ли сайт музея для поиска и навигации.

Основная часть

Глава I. Теоретическая часть. Изменение медийного контекста. Медиа как новый способ расширения аудитории музея.

О влиянии изменения медийного ландшафта на роль музея в обществе

*«Мы даем вам искусство, историю, науку, архивы... вы оживляете их⁴» —
слоган Tyne & Wear Archives & Museums
(TWAM), Великобритания.*

Прежде чем говорить о медиа-стратегии современного музея, надо понимать контекст, в котором этот музей существует сегодня, так как за последние 20 — 25 лет медийный ландшафт изменился: появились новые формы коммуникации и средства репрезентации объектов.

Генри Дженкинс, американский ученый и профессор Южно-Калифорнийского института, считает, что термин **«конвергенция»** позволяет описать технологические, отраслевые, культурные и социальные изменения посредством циркуляции медиа в нашей культуре. Во введении к **«Конвергентной культуре»⁵** Дженкинс сообщает, что общество перешло к **конвергентной культуре**, понимание которой лежит во взаимоотношениях трех концептов: медиаконвергенция, коллективный интеллект и коллективная культура.

⁴ We bring you art, history, science, archives...you bring it to life // <http://www.twmuseums.org.uk/home.html>

⁵ Jenkins, H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York: New York University Press, 2006. — P. 7.

Медиаконвергенция по Дженкинсу — это непрерывное движение контента через разные медиа-платформы; взаимодействие между разнообразными медиа индустриями; поиск новых схем медиа-финансирования, породивший раскол между старыми и новыми медиа; и кочующее поведение медиа-аудитории, готовой отправиться куда угодно ради желаемого развлечения. В мире медиаконвергенции каждая важная история сообщается, каждый бренд продается, каждый потребитель привлекается при помощи множества медиаплатформ.

Циркулирование медиаконтента через разные медиасистемы бросает вызов традиционным отношениям в экономике СМИ и национальным границам и зависит в большей степени от активного потребительского участия. Дженкинс не согласен с тем, что конвергенция должна пониматься преимущественно как технологический процесс, соединяющий вместе различные функции медиа в рамках прежних методов. Он считает, что конвергенция представляет собой культурный сдвиг, поскольку потребители стимулируют поиск свежей информации и создают связи между рассредоточенным медиаконтентом.

Коллективная культура противопоставляется прежним представлениям о пассивном зрительском восприятии. Теперь уже не приходится говорить о производителях и потребителях медиа как о субъектах, играющих разные роли. Теперь это *участники процесса*, взаимодействующие друг с другом согласно новым правилам, которые никто до конца не понимает. Дженкинс постоянно напоминает, что ни одна группа не может выработать эти правила, так же как ни одна группа не может контролировать доступ к медиaprостранству и участию в нем.

В коллективной культуре не все участники созданы равными. Корпорации и даже индивидуумы внутри корпоративных медиа до сих пор влияют

сильнее, чем любой индивидуальный потребитель или даже совокупность потребителей. В свою очередь, одни потребители имеют больше возможностей взаимодействовать в этой развивающейся культуре, чем другие.

Генри Дженкинс придерживается определения коллективного интеллекта, сформулированного французским кибер-теоретиком Пьером Леви: **коллективный интеллект** — это форма распределенного повсюду разума, непрерывно расширяющегося и дополняющегося в реальном времени. То есть мы можем говорить о коллективном интеллекте, исходя из того, что никто из нас не знает всего, каждый из нас знает что-то, но мы можем соединить части этого знания вместе, если мы объединим наши источники и объединим наши навыки.

В своей книге Дженкинс говорит о возможности виртуальных сообществ использовать с выгодой знания и опыт своих членов, применяя результат крупномасштабной совместной работы и обсуждения.

Дженкинс уверен, что конвергенция происходит не через медиа-платформы, а в головах индивидуальных потребителей информации и через их социальное взаимодействие с другими потребителями. Каждый из нас строит свою собственную персональную мифологию из фрагментов информации, полученных из медиапотока и трансформированной в знание, с помощью которого мы конструируем нашу повседневность. Потому что информации на каждую заданную тему больше, чем отдельный человек может удержать в голове, и это дополнительный стимул для нас говорить между собой о медиа, которые мы потребляем.

Культура конвергенции заставляет общество обрабатывать, интерпретировать и хранить постоянно растущие массивы информации. Поэтому в новом типе культуры музеи и архивы становятся одной из ключевых культурных форм, не столько в качестве хранилища информации и артефактов, сколько в качестве «коммуникативных протоколов»⁶, соединяющих искусство, науку и человеческий опыт.

Новые функции музеев находят отражение в их миссиях. Так, например, видение Королевского музея в Амстердаме (Rijksmuseum) заключается в том, чтобы «соединять человека с искусством и историей»⁷. В свою очередь, Музей современного искусства Нью-Йорка (Museum of Modern Art) сделал своей миссией содействие более глубокому пониманию и получению удовольствия от современного искусства и обслуживание интересов локальной, национальной и мировой аудитории⁸.

Наконец, музей Королевы Софии в Мадриде (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía) напрямую заявляет⁹, что необходимо пересмотреть роль музея в обществе для того, чтобы обеспечить горизонтальные формы культурной деятельности взамен сложившихся авторитарных (вертикальных). Для этого музею необходимо превратиться в общественный архив, то есть выйти из-под влияния государственной политики и превратиться в учреждение, которое принадлежит обществу.

⁶ Castells M. Museums in the Informational Era: cultural connectors of time and space // Museums in a Digital Age / Parry R. — Routledge, 2010 P. — 433. — ISBN 0415402611

⁷ «The Rijksmuseum links individuals with art and history»,— Vision and mission of the Rijksmuseum // <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/vision-and-mission>

⁸ Mission Statement // <http://www.moma.org/about/index>

⁹ Mission Statement // <http://www.museoreinasofia.es/en/museum/mission-statement>

В данном исследовании музей будет рассматриваться в том числе и как институт, который, по словам искусствоведа, специалиста по современному искусству, Клэр Бишоп, «обращается к широчайшему кругу артефактов, стремясь обнаружить связь искусства с локальными историями, имеющими универсальное значение»¹⁰.

¹⁰ Бишоп, Клэр Радикальная музеология Или так уж «современны» музеи современного искусства? / Клэр Бишоп. — М.: ООО «Ад Маргинем пресс», 2014 — С. 8.

Зачем люди посещают музей?

Бывает, что представления менеджеров о том, зачем люди приходят (или не приходят) в музей не совпадают с причинами, по которым посетители на самом деле (не) посещают музей. Многолетние исследования поведенческой культуры посетителей музея доказывали, что ключевые мотивы посещения музея — это образование, получение культурного и социального опыта¹¹. Люди хотят учиться, идентифицировать себя, узнать свои корни, отразиться на каких-то событиях, произошедших в их жизни¹².

Посетители музея, как выяснили¹³ Нил и Филипп Котлер, конечно, наслаждаются пребыванием в музее, но хотят получать больше информации об объектах, интуитивно-понятной координации, повышенного уровня комфорта, качественного предоставления услуг и более человеческого отношения со стороны сотрудников музея. Люди в музее, как и в любом другом общественном пространстве, помимо интеллектуального наслаждения хотят получать и некоторые бытовые удобства, вплоть до парковки, чистых туалетов, дешевой еды и бесплатного доступа в интернет.

Ожидания посетителей зависят во многом и от того, какая это аудитория: локальная (жители города), национальная (граждане страны, в которой расположен музей) или глобальная (иностранцы). У каждого типа аудитории свои установки, которые должны учитываться сотрудниками

¹¹ *Visser, J., Richardson, J.* Digital engagement in culture, heritage and the arts. Sumo. — 2013. P. 24.

¹² *Ibid.*

¹³ Kotler N., Kotler P. (2000) Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 18:3, P. 129.

музея. Выше отмечалось, что такое отношение к посетителям — одна из составляющих миссии Музея современного искусства в Нью-Йорке (МоМА).

Однако не стоит забывать, что посещение музея — это еще эстетическое событие и социальный опыт. Так, в авторы статьи «Музей для XXI века: влияние ‘социальности’ на восприятие искусства в музейном пространстве» полагают¹⁴, что существует два четких мотива для посещения музея. Первый — связывающий опыт общения, который возникает в музее, а второй — самоактуализация (собственный опыт от посещения музея).

Значительная часть данного исследования посвящена цифровым медиа, поэтому ниже будут рассмотрены причины, по которым посетитель заходит на сайт и смотрит онлайн-коллекцию музея.

Онлайн коллекция — самый посещаемый раздел сайта музея Тейт. 40%¹⁵ посетителей заходят туда, если попадают на сайт музея, в месяц рубрика набирает примерно 500 — 600 тысяч просмотров¹⁶. Сотрудники музея решили исследовать эту часть аудитории, чтобы понять, кто и с какой целью посещает онлайн коллекцию. Цель исследования — понять собственную аудиторию, ее мотивацию и поведение пользователей всего сайта.

¹⁴ *Trondle M., Wintzerith S., Waspe R., Tschacher W.* A museum for the twenty-first century: the influence of ‘sociality’ on art reception in museum space // *Museum Management and Curatorship*. — 2012. — 27:5. — P. 461 — 486. P. 463.

¹⁵ Art & artists. Digital audience research report: Understanding visitors’ motivations and usage of the online collection // <http://www.tate.org.uk/download/file/fid/37523>

¹⁶ Ibid.

На странице онлайн-коллекции музея Тейт в течение недели висел опрос с тремя вопросами и призывом помочь усовершенствовать сайт:

1. Для чего вы зашли в онлайн коллекцию сегодня? (780 ответов)
2. Что из перечисленных действий вы сделали во время своего пребывания в разделе (несклько вариантов ответа): (673 ответа)

- искали конкретного художника;
- читали тексты, связанные с художником и его работами;
- искали конкретное полотно;
- использовали или скачивали картинку;
- читали историческую информацию в секции для исследователей;
- искали, что вы можете увидеть в галереях музея;
- искали все, что есть в Тейт о предмете, категории или художественном течении;
- открывали для себя искусство, исследуя связанные категории;
- смотрели слайд-шоу с произведениями искусства;
- делились художественным произведением в социальных сетях;
- другое.

3. Что мы можем сделать, чтобы онлайн-коллекция была удобнее для вас? (289 ответов)

В ходе исследования было выявлено четыре основных типа посещений:

Интеллектуальный — пользователь заинтересован в том, чтобы найти и узнать специальную информацию по теме (это может быть любой тип исследований от домашней работы по МХК до диссертации).

Эстетический/эмоциональный — пользователи ищут вдохновение в зрительных образах или приходят на сайт, чтобы посмотреть на отдельные работы, потому что они им нравятся; увидеть те произведения искусства, которые недавно встретили в музее. Этот тип посещений используют люди, живут в других странах и не могут увидеть оригиналы полотен.

Планирование — посетитель сайта ищет на сайте работы, которые он сможет увидеть в галереях музея.

Социальный — посетитель ищет произведения искусства, чтобы поделиться ими в социальных сетях или использовать в своем блоге или на сайте.

Помимо этого были выявлены разные уровни вовлечения в изучение информации на сайте. Одни люди приходили с *профессиональным* интересом (работа, учеба, исследование), другие — с *личным* интересом (хобби, ради интереса).

Одна часть пользователей приходит с *четко сформулированной целью* (найти конкретную картину): так, 57%¹⁷ посетителей заходят в онлайн коллекцию, чтобы найти конкретного автора. Другая часть заходит в онлайн коллекцию без *определенного интереса*, просто ищет вдохновения и позволяет сайту направлять себя.

Не стоит забывать об очень важной причине, по которой человек заходит на сайт — это планирование своего визита в музей. Для 17%¹⁸ респондентов одним из движущих мотивов посмотреть онлайн-коллекцию музея стало желание найти конкретные художественные произведения, информацию о работах и их месторасположение в здании до того, как они физически придут в музей.

¹⁷ Art & artists. Digital audience research report: Understanding visitors' motivations and usage of the online collection // <http://www.tate.org.uk/download/file/fid/37523>

¹⁸ Ibid.

Цели и задачи маркетинга музея

Профессор университета Лестера, Великобритания, Элиан Хупер Гринхилл считает¹⁹, что маркетинг музея не должен сводиться к рекламе и связям с общественностью. Основное содержание маркетинговой стратегии, построенной на рекламных интересах — это трансляция информации о том, что происходит, где и когда. Тем не менее, в данной работе будет говориться о подходе к маркетингу как к совокупности комплексных методов, которые помогают соединить «продукт», создаваемый музеем, с конкретной целевой аудиторией, а также как к деятельности, основное содержание которой заключается в заботе о том, чтобы этот «продукт» соответствовал целевой аудитории.

Продукт музеев — это их коллекция, временные выставки, образовательные и развлекательные программы, сайт, каталоги и любой опыт, который музей может предоставить своим посетителям. Потребители этого продукта — все посетители музея (реальные, онлайн и потенциальные).

Одна из основных задач маркетинга в музее — исследовать свою существующую и потенциальную аудиторию²⁰. Музеи, которые стремятся расширить свою аудиторию или поддерживать связи с уже созданными сообществами, сначала определяют конкурентов, с которыми они могут столкнуться, а затем устанавливают нишу, которую они могут занять, чтобы реализовывать потребности целевой аудитории. Другими словами, цели в конечном счете должны отражать интересы и нужды посетителей музея.

¹⁹ Hooper-Greenhill, E. *Museums and Their Visitors*. Abington: Routledge, 2011. P. 187.

²⁰ Ibid. P. 189.

Менеджеры музея устанавливают цели и задачи, чтобы лучше понять свои сильные и слабые стороны, исследовать потребности посетителей и возможности конкурентной среды, в которой музей существует.

Благодаря правильно спланированному стратегическому маркетингу четыре музея, входящих в Музей мировой культуры Швеции, увеличили количество посетителей на 350% за 10 лет, что сделало этот музей одной из самых престижных культурных организаций страны²¹.

Музеям в условиях ограниченного бюджета и нехватки трудовых ресурсов необходимо инкорпорировать цифровые медиа в маркетинговую и коммуникационную стратегию. Музею надо использовать весь потенциал возможностей, которые открываются благодаря появлению новых технологий. И, вероятно, пересмотреть роль отдела коммуникаций в организационной структуре музея.

Чтобы по полной использовать возможности новых медиа, музей должен перенаправить часть рекламного бюджета в интернет, должен так организовать работу, чтобы взаимодействие между отделами музея было более четким и слаженным.

«Начинайте пробовать немедленно. Сделайте сайт музея центром всех коммуникаций»²², — советует Питер Скогх, директор по коммуникациям и маркетингу Национального музея мировой культуры Швеции. Работа пиар-отдела и отдела маркетинга должна быть синхронизирована. Чтобы достичь максимального эффекта им нужно использовать новые медиа. В

²¹ From One-Way Communication to Conversation - National Museums of World Culture, Sweden // <http://www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=206>

²² Ibid.

кампаниях по продвижению музея необходимо с особым вниманием подбирать контент, учитывая потребности целевой аудитории.

Однако у музеев, как правило, нет лишних рекламных бюджетов на продвижение собственного бренда. В то время как, существуют компании, готовые спонсировать музейные проекты, чтобы повысить лояльность своих потребителей. Так, например, в 2001 году Philips стал одним из учредителей Королевского музея Амстердама (Rijksmuseum) и профинансировал реконструкцию южного крыла дворца, в котором располагался музей. Более того, «Филипс» занимался планированием и установкой системы освещения в музее (освещение произведения искусства в помещении — один из важнейших факторов, влияющих на восприятие объекта зрителем) и оснастил здание музея экранами собственного производства. Профессионалы из Philips разработали специальные светодиодные лампочки, благодаря которым «Ночной дозор» Рембрандта и другие шедевры из коллекции «заиграли живыми красками»²³.

²³ Philips – Founder // <https://www.rijksmuseum.nl/en/join-us/our-sponsors/philips>

Анализ данных и сенсорные индикаторы как база для маркетинговых исследований

Во время работы над данным исследованием рассматривался ряд научных трудов, которые позволяют понять поведение и желания посетителей музея на качественно новом уровне. Музеи всегда были местами строгого контроля — смотрители в залах, охранники, рамки, металлодетекторы и камеры наблюдения на каждом углу. Сегодня контроль за посетителями расширяется до отслеживания постов посетителей в социальных сетях и наблюдения за выражениями их лиц. Это делается не для того, чтобы защитить предметы искусства, а чтобы лучше понять поведение посетителей музея²⁴.

Развивающиеся технологии наблюдения за посетителями музея содержат в себе огромную перспективу. С помощью них можно оценивать потребности посетителей, четче формулировать цели и задачи менеджмента организации, а следовательно, — удовлетворять возрастающий спрос на персонализированный подход к посетителю музея.

Интеллектуальный анализ персональных данных дает музеям инструмент, который позволяет сделать деловые процессы эффективнее, понять, как погодные условия влияют на посещаемость, или создавать персонализированные промо-акции, исходя из предыдущих посещений музея человеком или из его демографических характеристик. В Центре изучения будущего музеев (Center for the Future of Museums) считают, что анализ персональных данных дает возможность вырваться за привычную зону охвата маркетингового исследования (пол, возраст, доход и т.д.),

²⁴ Hintz, E. Historian, Lemelson Center for the Study of Invention and Innovation, National Museum of American History, Smithsonian Institution. — 2010. P. 27.

создать таргетированные демографические и психографические профили посетителей, углубиться в понимание человеческого поведения в музее и в действительности постичь его целевую аудиторию.

Благодаря такому «наблюдению» за посетителями музеи наконец-то смогут доказать свое реальное воздействие на общество. Раньше длительное отслеживание эффекта культурного взаимодействия общества и музея было невозможно, так как оно требовало массивного многолетнего исследования, какие редко проводят даже в медицине, а о гуманитарных науках и говорить не приходилось.

Детализация сенсорных реакций посетителей, анализ их чувственных интенций открывает очень широкие возможности. Эти данные можно использовать не только для реализации маркетинговых целей, но и для научных исследований. Так, например, в 2012 году в Швейцарии запустили проект eMotion, который ставил своей целью экспериментально проанализировать опыт, получаемый посетителем в музее. Основным интересом для исследователей представлял треугольник внутренних взаимосвязей «предметы искусства — посетители, которые смотрят на эти предметы искусства — контекст восприятия пространства и его логики»²⁵.

Посетители выставки «11 : 1 (+3) = Одиннадцать Коллекций для Музея», которые хотели принять участие в эксперименте, получали перчатку с сенсорными датчиками. Она позволяла точно определять путь, скорость движения и время, проведенное перед объектом. Помимо этого измерялась частота сердечных сокращений и электропроводимость кожи.

²⁵ Project Description // <http://www.mapping-museum-experience.com/en/about-project/project-description>

Была замечена колоссальная разница в поведении между человеком²⁶, который интересуется искусством, и человеком²⁷, который зашел на выставку случайно. Огромное количество количественных данных, полученных во время эксперимента, было подтверждено массивом качественных анкет, позволивших команде адекватно интерпретировать сложный материал.

Однако на пути в этот мир нескончаемых исследований стоит проблема, которую до сих пор не смогли решить. Предполагается, что анализ данных будет возможен при подключении телефона или планшета к сети Wi-Fi, принадлежащей музею, и только с разрешения самого человека. Однако на сегодняшний день лишь единицы музеев по всему миру могут обеспечить себя ресурсами, позволяющими хранить и обрабатывать огромные массивы персональных данных, так как это процессы, требующие крупных инвестиций. Помимо этого встает вопрос защиты информации, которую посетители доверяют музею.

²⁶ Видео с перемещением по выставке молодой девушки, изучающей искусство. eMotion - Subject #6 // http://www.mapping-museum-experience.com/sites/default/files/documentation/videos/tft/index_6.htm

²⁷ Маршрут с перемещением по выставке взрослой женщины, не заинтересованной современным искусством. eMotion - Subject #2 // <http://www.mapping-museum-experience.com/sites/default/files/sj2.jpg>

Исторически сложившиеся способы привлечения посетителей в музеи изобразительного искусства

Поведение посетителей в музее служит предметом исследования для культурного менеджмента со второй половины XX века. Клэр Бишоп, основываясь на эссе теоретика искусства и профессора Колумбийского университета Росалинды Красусс «Культурная логика музея эпохи позднего капитализма»²⁸, пишет, что «переход от модели музея XIX века как аристократического хранилища к идее современного музея как «народного храма» досуга и развлечений характеризовался возросшими масштабами самих музеев и их близостью к крупному бизнесу»²⁹.

Эту точку зрения на конкретных примерах подтверждает Джеймс М. Брэдбюрен, ученый и директор Фонда дворца Строцци во Флоренции, который «заинтересовался двумя похожими и внешне связанными музейными феноменами: относительно низким уровнем заинтересованности объектами в музее и падением числа повторных посещений музея»³⁰. Мистер Брэдбюрен считает, что с конца 1960-х годов существовало две наиболее распространенных стратегии привлечения посетителей в музеи: временная выставка-блокбастер и новое здание музея. Рассмотрим эти стратегии подробнее.

Куратор «выставки-блокбастера» собирает вместе работы из музеев всего мира и личных коллекций, чтобы показать зрителю наиболее развернутую ретроспективу конкретного художника или как можно шире

²⁸ *Krauss, R.* The Cultural Logic of the Late Capitalism Museum // <http://www.jstor.org/stable/778666>

²⁹ *Бишоп, К.* Радикальная музеология Или так уж «современны» музеи современного искусства? / Клэр Бишоп. — М.: ООО «Ад Маргинем пресс», 2014 — 8с.

³⁰ *Bradburne J.M.* A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society // *Museum Management and Curatorship*. — 2001. — 19:1. — P. 75.

представить специфическую тему. В качестве примеров «блокбастеров», известных российскому читателю, можно привести ретроспективу Наталии Гончаровой «Наталия Гончарова. Между Востоком и Западом», выставлявшуюся в Третьяковской галерее на Крымском валу с 16 октября 2013 года по 16 февраля 2014 года.

Часто эти выставки настолько успешны, что перерастают в мировое турне по музеям мира. Так, например, произошло с известной российской аудитории выставкой «Прерафаэлиты: викторианский авангард», проходившей с 11 июня по 13 октября 2013 года в Государственном музее изобразительных искусств имени А.С. Пушкина. Впервые коллекция художников-прерафаэлитов открылась в галерее Тэйт Британия в Лондон и стала одной из наиболее успешных временных экспозиций за всю историю музея. В Москве ради того, чтобы посмотреть на работы Данте Габриэля Россетти, Уильяма Холмана Ханта и других художников, люди выстаивали в очереди по 2-3 часа.

Второй уловкой, привлекающей посетителей, Бредбюрен называет новые вызывающие здания музеев, созданные по проектам выдающихся архитекторов. «Звездная архитектура» (starchitecture) привлекала сотни тысяч людей, внешняя оболочка начала превалировать над содержимым музея, что поставило искусство перед выбором: «выглядеть еще более потерянными внутри громадных постиндустриальных ангаров или самому приобретать гигантские размеры, чтобы соперничать со своим окружением»³¹.

Однако Бредбюрен подсчитал, что на третий год после открытия число посетителей начинает резко сокращаться, в то время как затраты на

³¹ Бишоп, Клэр Радикальная музеология Или так уж «современны» музеи современного искусства? / Клэр Бишоп; — М.: ООО «Ад Маргинем пресс», 2014 — 14с.

содержание и техническое обслуживание нового здания и персонал резко возрастают. Рост эксплуатационных расходов на фоне падения потока посетителей может серьезно навредить или даже парализовать работу музея, как это произошло с Frankfurt's Museum für Kunsthandwerk, чья посещаемость упала с более чем 350 000 посетителей в год в 1986 году до 85 000 к 1996 году.³²

Или более свежий пример: Художественный музей Таубмана (Taubman Museum of Art in Roanoke) в штате Вирджиния, США, после реконструкции превратился в «музей-зомби, который поглощен только каждодневной заботой о том, чтобы выжить»³³. Музей не смог обслуживать огромное неуклюжее пост-модернистское здание площадью в 7,5 тысяч квадратных метров и был вынужден уволить часть сотрудников. На сегодняшний день первая и основная стратегическая цель музея не связана с искусством, а заключается в том, чтобы достичь финансовой стабильности³⁴.

Таким образом, перечисленные стратегии требуют привлечения крупных сумм денег, большого количества времени и не всегда реализуются должным образом. Музеям приходится искать спонсоров, запрашивать дотации от государства или распродавать часть коллекции.

Клэр Бишоп уверена, что «сегодня появляется более радикальная модель музея: он больше экспериментирует, меньше зависит от архитектуры и выражает более политизированный взгляд на современную историческую

³²Bradburne J.M. A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society // Museum Management and Curatorship. — 2001. — 19:1. — P. 75.

³³Wallis, D. Start-Up Success Isn't Enough to Found a Museum // The New York Times. — 2014. — March 19.

³⁴Mission // <http://www.taubmanmuseum.org/main/about-us/mission>

действительность»³⁵. В качестве примера тут можно вспомнить Музей королевы Софии в Мадриде, миссия которого уже упоминалась в данной работе.

³⁵ *Бишон, К. Радикальная музеология Или так уж «современны» музеи современного искусства? / Клэр Бишон; с рис. Дана Пержовски. — М.: ООО «Ад Маргинем пресс», 2014. — 8с.*

Медиа как новый способ привлечения посетителей

*«Вы строите культуру, а не здание»³⁶, —
Марк Волхаймер, управляющий партнер
в Museum Planning, Сан-Франциско.*

В конце XX века, когда только появившиеся мобильные телефоны будоражили умы ученых, Эйлиан Хупер-Гринхилл представила концепт пост-музея. Эта теория построена до появления социальных сетей, но её создатель говорила о возможностях делиться эмоциями, опытом и получать реакцию от друзей, других посетителей и сотрудников музея, как одной из основополагающих потребностей посетителей музеев.

Благоприятное отношение аудитории к музею возникает только в ответ на заботу о посетителях с его стороны. Люди тратят свое время и деньги, чтобы посетить музей, поэтому взаимоотношения между ним и посетителями должны осуществляться на самом высоком уровне. Кросс-медийные платформы предполагают участие и вовлеченность посетителей музея. Успешным результатом использования кросс-медийных платформ становится увеличение осведомленности посетителей о музее. Посетители становятся одним из субъектов коммуникативного процесса и начинают влиять на то, что происходит в музеях или в виртуальном пространстве музея.

Нет сомнений в том, что сайт музея перестал быть страницей с адресом и информацией о датах проведения той или иной выставки, а превратился в виртуальную экспозицию, в которой можно увидеть даже больше, чем в музейном здании. И, конечно, потенциальные посетители ищут

³⁶ «You are building a culture — not a building», — *Wallis, D.* Start-Up Success Isn't Enough to Found a Museum // *The New York Times*. — 2014. — March 19.

информацию о часах работы музея и актуальных выставках. Исследователи выяснили, что «информация, полученная на сайте музея значительно влияет на намерение посетить его здание»³⁷. В таком случае не следует забывать, что виртуальные и физические посетители музея — не самостоятельные образования, а две важнейшие части целевой аудитории. Поэтому необходимо иметь в виду изменившиеся потребности интернет-аудитории и делать так, чтобы эта коммуникация была понятной, налаженной и комфортной.

Очень важно иметь в виду, что технологическая среда культурных организаций изменилась за последние два десятилетия, цельный процесс культурного производства и потребления опосредован больше и больше онлайн технологиями.

В работе над концептом «конвергентной культуры» Генри Дженкинс не раз утверждает, что для успешной коммуникации с аудиторией производители медиа используют несколько платформ, диверсифицируя информацию для каждой из них. Учитывая эту тенденцию и возрастающую роль медиа в жизни общества, попробуем рассмотреть медиа как новый способ расширения аудитории музея.

Говоря о медиастратегии для музея, большинство людей подразумевают только использование социальных сетей для решения маркетинговых задач музея. Но медиастратегия — это не только отличный аккаунт музея в сети Twitter, ситуация сложнее. Необходимо понимать, что социальные «медиа и технологии — это не обособленные отрасли внутри общей

³⁷ *Pavlou, V.* The educational potential of museum websites: Building an instrument for assessing pre-service teachers' views. // *Museum Management and Curatorship*. 2012. — 27:3. — P. 297 — 309.

стратегии развития музея, а такие же фундаментальные функции, как и коммуникативная, образовательная и финансовая»³⁸.

Основатель конференции NextMuseum, голландский предприниматель и блогер Джаспер Виссер считает, что интегрированная медиастратегия означает единую стратегию для всех медиа (новых и традиционных), связанную с деятельностью музея и с выставками, появляющимися в нем. «Основная цель этой стратегии в том, чтобы привлечь новых посетителей, сохранить уже сложившуюся аудиторию и заинтересовать обе группы настолько, чтобы решить»³⁹ ваши задачи.

Музеи тратят много ресурсов на то, чтобы их посетили. Однако не все и не всегда (например, иностранцы) могут физически присутствовать в конкретном музее. Тогда для расширения аудитории культурная организация привлекает новые и традиционные медиа и устраивает различные мероприятия. Развитие сектора медиа все чаще становится компонентом общей стратегии развития музеев, четко обозначивая их желание публиковать новый цифровой контент и строить новые сообщества.

Внедрение в сайты блогов, социальных сетей, интерактивных проектов влечет появление новых людей, которые будут планировать стратегию развития, ставить цели и выполнять задачи, связанные с новыми медиа. Так, за последние 10 лет в организационной структуре музеев появились новые департаменты, например, отдел цифровых медиа в Национальной галерее (National Gallery) Лондона и департамент цифровых медиа в музее Метрополитен (Metropolitan Museum of Art). В художественном

³⁸ *Visser, J.* Integrated media strategies for museums // <http://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/>

³⁹ Ibid.

музее Индианаполиса (Indianapolis Museum of Art) работает лаборатория, в которой дизайнеры, разработчики и стратеги создают и развивают технологические решения, которые можно использовать в культурном секторе. Лаборатория глубоко изучает возможности более комплексного внедрения новых технологий в музеи.

Глава II. Практическая часть. Роль цифровых медиа в расширении аудитории музея

Количество посетителей, которых музей готов принимать ежегодно, ограничено пропускной способностью здания. Посещаемость музея Метрополитен последние 6 лет растет примерно на 6,25%⁴⁰ в год. Сегодня у музеев нет возможности радикально увеличить число людей, которые физически приходят посмотреть на произведения искусства. Всех, кого можно было завлечь в здание традиционными способами, музеи уже заарканили печатной рекламой, с помощью традиционных СМИ, и даже почтовой рассылкой (что более современно, нежели реклама в журнале, но тоже используется с начала 2000-х гг.).

Выше уже упоминалось, что существует группа людей, которая, может быть, и с удовольствием посетила бы музей, однако не в состоянии физически попасть в здание, например, Лувра и посмотреть на «Джоконду» Леонардо да Винчи (стоит отметить, что вопрос о различии в восприятии человеком реального произведения искусства и его цифровой копии в данной работе не рассматривается). Именно на этих людей музеи должны обратить внимание.

Количество пользователей интернета увеличивается⁴¹ каждый год, несмотря на то, что после 2010 года темпы роста интернет-аудитории снизились с 2010 по 2014 год снизились⁴² с 16,1% в год до 7,9%. Согласно прогнозу Международного союза электросвязи (International Telecommunication Union) на 1 июля 2014 года доступ в интернет будет

⁴⁰ См. Приложение 2.

⁴¹ Internet Users // <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend>

⁴² Ibid.

иметь 40,4%⁴³ населения Земли. Это 3 миллиарда человек, которые могут попасть в музей, осталось только протянуть им руку.

⁴³ Internet Users // <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend> .

Формы коммуникации музея и посетителей

Джаспер Виссер разделяет формы коммуникации между музеем и аудиторией на три категории: 1) новые и традиционные медиа, 2) мероприятия, происходящие в музее, 3) реальные выставки, которые устраивают в здании музея. Эти категории неразрывно связаны и дополняют друг друга.

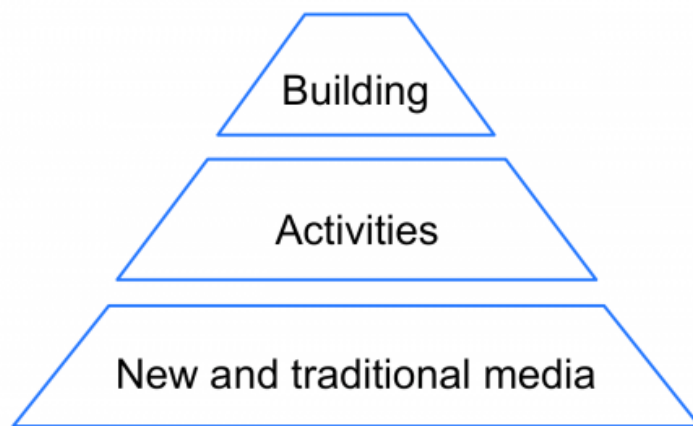


Рис. 1.⁴⁴

Вслед за Джаспером Виссером разделим формы коммуникации музея на три категории и перечислим, что входит в каждую конкретную категорию:

- 1) новые и традиционные медиа: сайт (онлайн-коллекция, пользовательский контент, онлайн-магазин, виртуальные экскурсии), социальные сети и геолокационные сервисы, блоги, аудиогиды, печатная продукция, приложения для мобильного устройства;
- 2) мероприятия: образовательные программы музея (лекции, семинары, мастер-классы), экскурсии, развлекательные мероприятия, различные программы лояльности (например, «друзья музея»);

⁴⁴ См. Приложение 1. Рис. 1. Museum communication channels // <http://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/#!prettyPhoto>

3) внутри музея: предметы искусства, дизайн выставок, пространство музея, персонал.

Далее будут подробно рассмотрены способы взаимодействия с аудиторией при помощи цифровых медиа.

Сайт музея: онлайн-коллекция, пользовательский контент, виртуальный тур, интернет-магазин

Около 15 лет назад в интернете появились первые страницы музеев. За прошедший период музейные сайты превратились из страниц, приглашающих посетить музей, в порталы, которые объединяют онлайн-коллекции, виртуальные галереи, видеопорталы, образовательные ресурсы, исследовательскую информацию, блоги, онлайн-магазины и так далее.

Музею выгодно, чтобы все большая часть его взаимодействия с интернет-аудиторией проходила через сайт. На сайт должны вести ссылки из социальных сетей, в свою очередь на каждой странице сайта должна быть возможность поделиться информацией в социальных сетях.

Сайт — это лицо музея в интернете, он должен быть удобным и интуитивно понятным. Он может как привлечь новых посетителей, так и отбить любой интерес к музею. Алекс Пилчер, веб-дизайнер сайта музея Тейт, четвертого⁴⁵ по посещаемости музейного сайта в мире, выделил несколько тестовых параметров, которым должен соответствовать полезный сайт музея:

- 1) Можно ли быстро и просто найти информацию о месторасположении музея и графике работы?
- 2) Можно ли беспрепятственно найти полную информацию о выставках и мероприятиях, проходящих в музее, не запутавшись в меню, и сразу забронировать или купить билет?

⁴⁵ Согласно Alexa Internet. Top Sites in: All Categories > Reference > Museums // <http://www.alexacom/topsites/category/Reference/Museums>

- 3) Доступна ли коллекция музея онлайн, если да, то удобно ли она представлена? Можно ли с помощью поиска найти качественную фотографию того или иного объекта?
- 4) Можно ли выполнить пункты 1, 2 и 3, попав на сайт впервые?

Возможно, этот тест кажется весьма очевидным, а его требования легковыполнимыми, однако в 2014 году многие музеи провалят его.

Сайты музеев сегодня стремятся предоставить посетителю все больше возможностей для участия, инкорпорируя в свою структуру блоги или проекты, основанные на пользовательском контенте.

Пользовательский контент на сайте музея

Пользовательский контент (User-generated content (UGC)) — это идейно связанные с музеем материалы, которые создают и распространяют посетители сайта. Пользовательский контент может быть совершенно разным, от, например, комментариев, каких-то собственных наблюдений, стихов, до фотографий, рисунков, коллажей и так далее. Ниже будет рассмотрен проект, в котором реализован неординарный подход к пользовательскому контенту.

За проект RijksStudio Королевский музей Амстердама (Rijksmuseum) получил премию Museums and the Web 2013 в номинации «Инновации и Эксперимент». В онлайн-коллекции музея собрано 150 тысяч предметов искусства. Все они рассортированы по художественным течениям, векам, странам, так, что рядом с каждым объектом появляется облако тегов. У каждого зарегистрированного на сайте пользователя есть свой профиль и личный кабинет, в который можно «складывать» понравившиеся произведения искусства и создавать тематические коллекции. Например,

создать альбом «Зима», в котором собирать все интересные полотна с зимними пейзажами.

Так как пользователи сайта музея уже создали множество «коллекций» по совершенно разным тематикам, и они находятся в открытом доступе (если пользователь не сделал свой профиль приватным), то другим посетителям, в случае необходимости, уже не надо искать натюрморты с тюльпанами голландских художников первой половины XIX века. Эту коллекцию уже создали за них и готовы с ними поделиться.

Более того, с помощью RijkStudio посетитель сайта может заказать поздравительную открытку, постер, репродукцию на холсте, алюминии и пластике любого предмета искусства из онлайн-коллекции целиком или его фрагмента.

Помимо этого, онлайн коллекция связана с приложением музея для смартфона. Прогуливаясь по залам музея, посетитель с помощью приложения-гида может отмечать понравившиеся предметы искусства, нажав на «сердечко», а дома зайти в личный кабинет и делать с этими произведениями все, что захочет. В прямом смысле.

Дело в том, что любую фотографию из онлайн-коллекции можно загрузить в высоком разрешении, и музей объявил конкурс среди молодых дизайнеров «Создай свой собственный шедевр»⁴⁶ на лучшее применение своих произведений. Задание вполне очевидное: вдохновившись искусством из коллекции Королевского музея, создать новое дизайнерское произведение. 10 финалистов (из 820 участников) и победителя выбирало международное жюри.

⁴⁶ Make your own Masterpiece // <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award>

Опыт Королевского музея можно считать успешным примером медиа-конвергенции. В данном случае портрет Аниды Кристины Ассинк, написанный Жаном Адамом Крусеманом в 1833 году, в 2012 превратился в один из полутора сотен тысяч оцифрованных предметов искусства, а чуть позже вдохновил двух молодых голландских дизайнеров создать палетку теней⁴⁷ для глаз с оттенками, доминирующими в цветовой гамме картины. С этой работой они победили в конкурсе «Создай свой собственный шедевр».

Призовой фонд премии €1 500, предмет-победитель (если это возможно) будет продаваться в музейном магазине. Среди работ были чехлы для телефонов и планшетов, одежда и аксессуары, скейтборды, кухонная утварь, обои, предметы декора и даже духи, отсылающие к великим произведениям искусства.

Онлайн-коллекция

*«Разглядывание художественного произведения на мониторе может вызвать аппетит и заставить прийти и посмотреть оригинал (в Тейт?)»
— комментарий⁴⁸ на сайте музея Тейт.*

Музей Метрополитен (Metropolitan museum) разместил на своем сайте⁴⁹ почти 400 тысяч произведений искусства. Посетители сайта могут

⁴⁷ Finalists Rijksstudio Award made this creation // <https://www.rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio/142328--nominees-rijksstudio-award/creaties/ba595afe-452d-46bd-9c8c-48dcbdd7f0a4>

⁴⁸ Комментарий из дискуссии о том, влияет ли просмотр произведения искусства в интернете на восприятие человеком этого объекта в реальной жизни. Holtham, S. Tate Debate: Does seeing art on screen change the way you see it in real-life? // <http://www.tate.org.uk/context-comment/blogs/tate-debate-does-seeing-art-on-screen-change-way-you-see-it-real-life>

⁴⁹ Metmuseum // <http://www.metmuseum.org/>

отыскать интересующую их работу по поиску. Однако часть посетителей коллекции заходит на её страницу без конкретной цели и, учитывая эту ситуацию, разработчики и сотрудники сайта придумали инструменты, которые заманивают пользователя и заставляют его блуждать по коллекции долгое время.

Посетитель сайта может посмотреть «Произведение искусства дня», а может начать изучать всю коллекцию, выбрав тип художественных произведений, автора, культуру, период создания, место рождения, материалы или департаменты, на которые разбита коллекция музея.

Для людей, которые уже не раз посещали музей, тоже придумано несколько уловок. В раздел «Новые инсталляции» попадают произведения искусства из основной коллекции, которые раньше не выставлялись или те, что были недавно отреставрированы. Рубрика «MetCollects» с новыми приобретениями музея тоже работает на то, чтобы призвать людей вернуться в музей. А зайдя в рубрику «Галереи», посетитель может спланировать свой визит, узнав про галереи музея, о которых подробно рассказывают кураторы.

Интерес вызывает также рубрика «Connections». В ней собраны ролики, на которых сотрудники музея рассказывают об экспонатах, объединенных одной темой, например, о жуках, об анонимных произведениях искусства или о курении. Важно понимать, что кураторы толкают не традиционные заумные речи о роли ломберных столов в аристократической культуре Франции времен Бонапарта, после первых секунд такой речи человек выключает видео и уходит. В музее Метрополитен понимают, что они делают этот проект не для экспертов, а для обычных людей, поэтому подобного рода ролик должен быть не столь познавательным, сколько увлекательным.

Особого внимания заслуживает мультимедийный проект 82&Fifth⁵⁰, в котором сто кураторов рассказывают о произведениях искусства, которые изменили их взгляд на мир. На слайды с арт-объектом наложен короткий рассказ человека, который делится очень личными, сокровенными эстетическими переживаниями. Здесь посетитель сайта может, например, послушать историю о том, как один заслуженный куратор в далекие 70-е решил сделать предложение девушке, посмотрев на картину эпохи Возрождения. Сегодня он приходит в зал с этим полотном со своими внуками.

Проект оформлен таким образом, что попадая на него человек не хочет ничего смотреть и читать, а просто любит красивые картинками, как это в течение 45 минут делал автор данного исследования. Пользователь может расположить объекты по алфавиту, а может выстроить в хронологическом порядке, начав слушать рассказы о древних статуэтках, а закончив историей про картину 2011 года.

На сайте музея Метрополитен также можно изучать коллекцию по временным периодам и географическим регионам. Например, выбрав Юрский период, посетитель попадает на страницу с кратким описанием этого исторического периода, экспонатами, которые принадлежат музею Метрополитен, ссылками на публикации сотрудников по этой теме. Если посетитель захочет использовать материалы с данной страницы, он тут же сможет найти библиографическое указание на источник.

После подробного рассмотрения онлайн-коллекции музея Метрополитен трудно не согласиться с тем, что музей стремится добросовестно исполнять поставленную миссию, а именно собирать, сохранять, изучать,

⁵⁰ Welcome to 82nd&fifth // <http://82nd-and-fifth.metmuseum.org/>

выставлять, стимулировать повышение ценности искусства, которое представляет собой широчайший спектр человеческих достижений, и продвигать его изучение. И все это музей обещает исполнять на профессиональном уровне и во благо общества. И исполняет.

Интернет-магазин

В интернет-магазине чаще всего продается сувенирная продукция с логотипом музея, открытки, книги, украшения, аксессуары, связанные с коллекцией музея или временной выставкой, книги издательства музея и книги по искусству, репродукции, канцтовары и детские игрушки, в общем, все то, что можно купить в магазине при музее. Сувенирная продукция — одна из доходных статей музея, а также инструмент, помогающий популяризировать его бренд.

Виртуальный музей

Разговаривая о кросс-медийности современного музея мы не можем обойти стороной концепцию «виртуального музея». Виртуальный музей — это музей, существующий онлайн. Первые музеи такого типа появились еще в 90-х годах XX века и представляли собой текст с гиперссылками подборку картинок. Первым цифровым музеем считается Музей компьютерного искусства (Museum of Computer Art), открывшийся в 1993 году.

Ниже будет рассмотрен виртуальный музей, который представляет собой цифровую копию реально существующей культурной организации.

Сегодня, сидя дома в кресле с ноутбуком или планшетом на коленях, человек из любого уголка планеты может попасть в Сикстинскую капеллу, в Лувр, посмотреть на скелеты динозавров в Смитсоновском

музее и побродить вокруг здания здания Франка Ллойда Райта, в котором расположен музей Гуггенхайма в Нью-Йорке.

Однако компания Google работая с собственными архивами и попросив поддержку музеев и культурных учреждений, собрала ценнейшие произведения мировой культуры на одном сайте. На май 2014 года в Арт-проекте Google доступны в высоком разрешении 45 000 экспонатов из 250 музеев доступны, в том числе и 49 художественных произведений и виртуальный тур по залам ГМИИ им. А.С. Пушкина.

«Основная идея Google — это доступность информации, так что открыть доступ к искусству было вполне естественным продолжением стратегии. Я не знаю, какой процент всех знаний об искусстве сейчас находится в открытом доступе, но есть ощущение, что не очень большой, и уж точно куда меньший, чем обо всех остальных областях знания. И это прискорбно. Так что надо было делать культурную информацию открытой, и начать логично было с искусства»⁵¹ — Лора Скотт, глава отдела внешних связей Google в Европе, Ближнем Востоке и Африке.

Арт-проект Google полностью интегрирован в соцсети. Человек может делиться с друзьями понравившимися произведениями искусства или их частями. Также каждый пользователь может собрать свою персональную картинную галерею.

Возможно, виртуальная экскурсия по Лувру не сравнится с настоящей, однако поможет сориентироваться в пространстве перед посещением музея. А главное, «гуляя» по виртуальному Лувру пользователь может любоваться «Джокондой» в одиночестве, избежав встречи с любопытными туристами, толпящимися в зале.

⁵¹ Куратор Google Art Project Лора Скотт: «Было бы здорово открыть доступ всем музеям, но мы сойдем с ума» // http://theoryandpractice.ru/posts/2919-kurator-google-art-project-lora-skott-bylo-by-zdorovo-otkryt-dostup-vsem-muzeyam-no-my-soydem-s-uma?utm_source=tnp&utm_medium=search

Музей в социальных сетях

Технологии и социальные медиа стали неотъемлемой частью жизни современного человека. Человек больше не думает о том, что он использует смартфон и Всемирную сеть, когда пишет сообщение в Twitter, он просто печатает кусок текста и понимает, что поступает так, как поступает любой нормальный человек.

Социальные сети не должны быть зубной болью директора по маркетинговому развитию или куратора выставки. Если исходить из того, что в современном мире музеи — это коммуникативные протоколы между индивидом, обществом, искусством и историей, то социальные сети должны стать просто частью жизни музея так же, как они стали ею для людей по всему миру.

«Работа с соцмедиа — это задача всей организации в целом, а не только маркетингового департамента. Социальные сети — это самый простой и дешевый способ сделать свой бренд популярнее, завоевать новую аудиторию и настроить диалог с существующей.

Основные функции социальных сетей:

- вовлекать аудиторию;
- сообщать о программе музея, его мероприятиях;
- доставлять контент более широкой публике.

Социальные сети — первый и самый главный медиум для построения диалога, но не для продаж. И неважно, говорится о сайте крупного национального или небольшого локального музея со скромным бюджетом, с помощью социальных сетей организация может призывать

пользователей к диалогу, делиться своими новостями, устраивать дискуссии вокруг выставок или мероприятий. Социальные сети своим появлением изменили подход к онлайн-аудитории, способ коммуникации и стратегию маркетингового развития музея.

Социальные сети можно использовать, чтобы показать закулисную жизнь музея, например, выкладывать в Instagram фотографии монтажа выставок или вести твиттер-трансляцию лекций для сотрудников. Такое конструирование реальности привлекает внимание поклонников и создает обманчивое ощущение того, что они проникают внутрь музея. Например, когда подписчики читают твиттер-аккаунт Белого дома и видят фотографии, на которых президент США гладит собаку, у них создается ощущение, что они знают, чем занят Барак Обама в конкретный момент, но в большинстве случаев фолловеров вводит в заблуждение SMM-менеджер Администрации Президента.

Важно упомянуть о всемирных *флешмобах* музеев в социальных сетях как о важном инструменте выстраивания диалога с аудиторией. Более того, из-за стихийного характера подобных акций аккаунты музеев в социальных сетях могут стать популярнее и привлечь новых читателей.

#askacurator

Пользователь Twitter @MarDixon в 2011 году впервые провел флешмоб «Спроси куратора». Теперь каждый год 18 сентября музеи по всему миру отвечают на вопросы пользователей сети микроблогов Twitter. Чтобы поучаствовать в акции необходимо написать вопрос с хештегом #AskaCurator и упомянуть в твите музей, которому задается вопрос, или аккаунт @AskaCurator. Обычно пользователи спрашивают о работе

кураторов, их любимых предметах искусства, о том, как кураторы принимают решения.

#museumselfie

Авторы проекта о культуре Culture Themes объявили 22 января 2014 года днем музейных селфи. Все, что нужно для участия в проекте — выложить фотографию себя на фоне музейного экспоната с хештегом #museumselfie в любой социальной сети. В день музейного автопортрета снимки выкладывали сотрудники музеев, обычные люди и звезды, а соответствующий хештег вошел⁵² в мировые тренды «Твиттера».

⁵² MuseumSelfie takes Twitter by storm as galleries create global self-portraiture // <http://www.culture24.org.uk/art/live-and-public-art/art464738>

Приложение музея для мобильного телефона или планшета

Согласно исследованию⁵³ Лоика Таллона для компании Pocket Proof⁵⁴, в которое вошел 551 музей со всего мира, художественные музеи больше всего заинтересованы в мобильных технологиях. У 70% музеев изобразительного искусства, которые участвовали в исследовании, уже есть приложения. К тому же, процент музеев, которые вовсе не планируют запускать мобильные приложения, сократился с 55% в 2012 году до 41% в 2013 году. Эти данные необходимо сопоставлять с общей тенденцией⁵⁵, которая характерна для аудитории интернета, а именно с тем, что все больше пользователей заходят в интернет не с помощью персональных компьютеров, а с помощью мобильных устройств.

Зачем музеи создают мобильные приложения и для кого? Основная цель — заинтересовать посетителей, вступить с ними в диалог. Целевая аудитория мобильного приложения музея обычно молодые люди от 18 до 35 лет. Одновременно с этим разработчики приложений стараются создавать интуитивно-понятный интерфейс для людей всех возрастов.

При том, что не существует общих правил того, каким должно быть приложение музея, большинство разработчиков включают в свой продукт навигационную карту, различные туры по музею (зачастую

⁵³Tallon, L. Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums & Mobile survey, Pocket-Proof, 2013.

⁵⁴ Pocket Proof — агентство, специализирующееся на разработке мультимедийной, стратегии и мобильных приложений для музеев. Среди клиентов компании — Metropolitan Museum of Art (Boston), Whitney Museum of American Art, the National Gallery UK, культурный центр Louis Vuitton, Louvre Abu Dhabi и Национальный музей Катара.

⁵⁵ Desktop Search to Decline \$1.4 Billion as Google Users Shift to Mobile // <http://www.emarketer.com/Article/Desktop-Search-Decline-14-Billion-Google-Users-Shift-Mobile/1010668>

ориентированные на разные группы посетителей), режим работы музея, возможность купить или забронировать билет, доступ к программе мероприятий, запланированных в музее, иногда онлайн-коллекцию (чаще только основные шедевры) и программы лояльности (для членов клуба музея или «друзей» музея). Таким образом, приложение стремится как можно полноценнее заменить сайт музея, удобный доступ к которому возможен только с ПК. Однако приложения используют не только внутри музея, но и для планирования своего визита.

Интересно, что музеи, которые в 2012 году не задумывались над созданием мобильного приложения, а в 2013 все же начали его разрабатывать, больше сосредоточены на интерактивных, а не на аудиогuidaх. Больше сил тратится на постоянную экспозицию музея, чем на временные выставки. Это объясняется тем, что непродолжительные выставки не окупают затрат на разработку или усовершенствование приложения.

Приложения ориентированы в большей степени на использование внутри здания музея, а не за его пределами. *Игры дополненной реальности* — одна из наиболее интерактивных форм коммуникации музея с аудиторией непосредственно в здании. В этих играх основное внимание уделяется расположению человека в музее. Чаще всего посетитель с планшетом или другим мобильным устройством ходит по залам музея и выполняет квест, а на экране его девайса продублировано измененное пространство здания музея.

Такие игры в основном предназначены для того, чтобы не давать скучать детям. Так, например, голландская компания Kiss the frog, которая занимается разработкой интерактивных и технологичных проектов для

музеев, придумала приложение Wondercameras⁵⁶. Это игра, цель которой овладеть навыками куратора выставки. Игрок может менять экспозицию по своему желанию, перевешивать картины из одной галереи в другую или вовсе убрать полотна в хранилище. Ходя по залам музея, посетитель совершает беглый тур по миру изобразительного искусства, моды и архитектуры. Виртуальная реальность, построенная в приложении, синхронизируется с интерактивными играми, доступными в галереях музея.

Однако основной тип музейных приложений — это приложение-гид, которое может быть следующих типов:

- бесплатное: приложения Королевского музея Амстердама (Rijksmuseum), Музея современного искусства в Нью-Йорке (MoMa), а также приложения всех музеев Гуггенхайма (Guggenheim museum).
- с системой встроенных покупок: Британский музей (British museum), Государственный музей Эрмитаж; по желанию можно приобрести гиды по различным коллекциям музеев.
- платное: Лувр (Louvre), музей Ван Гога в Амстердаме (Van Gogh Museum Amsterdam), музей Тейт (Tate).

Только 9% музеев, принявших участие в исследовании⁵⁷, сделали свои приложения платными. Как правило, основное содержание платных приложений — традиционный аудио-гид, который посетитель может арендовать в музее.

Бесплатные приложения более инновационны и ориентированы на интеграцию с социальными сетями. Большинство участников

⁵⁶ «Камеры чудес».

⁵⁷ Tallon, L. Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums & Mobile survey, Pocket-Proof, 2013. P.6.

исследования Лоика Таллона заинтересовано в том, чтобы соединить приложение с аккаунтами пользователей в социальных сетях, так как это помогает расширить охват аудитории музея.

Все чаще в музеях приложение для смартфона заменяет традиционный аудио-гид. Разработчики приложений и здесь идут навстречу посетителям музея и часто создают несколько видов туров. Так, например, в приложении Королевского музея Амстердама можно выбрать между беглым туром по Золотому веку длительностью в 45 минут и более полным, который задержит посетителей перед полотнами Рембрандта на полтора часа. А в приложении для iPhone музея Современного искусства Амстердама (Stedelijk museum), который расположен на той же площади, что и Королевский музей, можно выбрать специальный аудио-гид, в котором дети объясняют, что изображено на картинах Казимира Малевича.

В ходе изучения мобильных приложений для музеев было найдено много уникальных тематических туров: детские и семейные аудио-гиды от музея Современного искусства (MoMa) и мифы Древней Греции Британского музея. А музей Гуггенхайма в Нью-Йорке пишет несколько туров для каждой выставки: как правило, это введение в тему, общий тур, тур по творчеству основного художника, детский тур, тур для людей с дополнительными потребностями.

Жизненный цикл мобильного приложения составляет примерно от 2,5 до 3 лет⁵⁸. Если говорить о разработке мобильных приложений в среднесрочной перспективе, то необходимо учитывать два фактора: во-первых, необходимо отходить от идеи приложения как статьи доходов

⁵⁸ Tallon, L. Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums & Mobile survey, Pocket-Proof, 2013. P. 15.

музея, во-вторых, не так-то просто заставить посетителя использовать приложение в здании музея.

Ученые Элоди Джаррер и Доминик Бурго-Рено провели глубокое исследование⁵⁹ влияния дополнительных устройств на опыт, получаемый посетителями музея, и их поведенческие намерения. В теории, промежуточные устройства (различные гиды, если говорить о музеях) позволяют посетителям мысленно отгородиться от окружающей среды и эмоционально вовлекают их. Благодаря аудио-гиду посетители музея лучше воспринимают влияние истории на искусство и окружающую повседневность и лучше понимают самих себя.

Однако исследователи установили, что существует пять возможных реакций на внешний раздражитель (в случае Э.Джаррер и Д. Бурго-Рено — на аудио-гид в музее) с одновременным воздействием на человека посредством нескольких каналов восприятия: резонанс или полное сцепление с устройством; погружение, когда человек эмоционально погружается в восприятие информации и не дистанцируется; критическое дистанцирование; банализация; и последняя — отказ. Ученые доказали, что только первая реакция посетителя — резонанс — делает использование посреднических устройств оправданным.

Говоря о технологиях в музее, не стоит забывать еще одну вещь: мобильные устройства — далеко не единственный способ для эмоционального вовлечения посетителей. В качестве примера доктор

⁵⁹ *Pallud, J. and H. Kefi. The Role of Technologies in Cultural Mediation in Museums: An Actor Network Theory View Applied in France // Museum Management and Curatorship. — 2011. — 26:3. — P. 273—289.*

Джеймс М. Брэдбюрен приводит случай из собственного опыта. На витрину с Венецианскими бокалами XVI века он поставил табличку: «Один из этих бокалов поддельный». Стоит ли говорить, что вокруг стенда с Венецианским хрусталем постоянно толпились люди.

Выводы

В I и II главах данного исследования было изучено, каким образом и для чего музеи используют цифровые медиа.

В теоретической части исследования был рассмотрен медийный контекст, в котором существуют современные музеи. Доказательством того, что музеи по всему миру начинают уделять больше внимания интернету и цифровым медиа стало:

- а) появление в организационной структуре этих культурных организаций департаментов цифровых медиа, а также команд профессионалов, которые занимаются разработкой стратегии по работе с интернет-аудиторией музея;
- б) использование новых медиа для расширения аудитории музея наряду с исторически сложившимися способами (выставками-блокбастерами и «звездной» архитектурой);
- в) применение новых технологий, связанных с интеллектуальным анализом персональных данных и изучением эмоций, которые испытывают посетители в музее, для решения маркетинговых задач и понимания желаний целевой аудитории;
- г) увеличение количества платформ, используемых для коммуникации с аудиторией.

Эмпирическая часть данной выпускной квалификационной работы была посвящена формам коммуникации с аудиторией, доступным при помощи цифровых медиа. В вышеизложенной главе на конкретных примерах были доказаны следующие тезисы:

- а) музеи не могут радикально увеличить число физических посетителей из-за ограниченной пропускной способности здания;

- б) аудитория интернета каждый год увеличивается. Таким образом потенциальная онлайн-аудитория современного музея составляет почти 3 миллиарда человек;
- в) посещаемость сайтов музеев, которые несколько лет назад построили среднесрочную стратегию развития с интернете, сегодня в несколько раз превышает количество реальных людей, которые пришли в музейное здание;
- г) музеи по всему миру выкладывают в Сеть свои коллекции. Ориентируясь прежде всего на посетителя сайта, стараясь завлечь его удобной подачей контента, яркими образами и личностным подходом;
- д) все больше музеев изобразительного искусства хотят собственное мобильное приложение. Это во многом связано с ростом доли смартфонов как устройств для выхода в интернет;
- е) социальные сети стали частью повседневной культуры современного человека. Музеи используют Twitter, Facebook, Instagram, другие соцсети и геолокационные сервисы для построения диалога со своей аудиторией;
- ж) самые успешные мировые музеи поощряют создание и распространение пользовательского контента;
- ж) с помощью виртуального тура человек, не имеющий возможности физически прийти в тот или иной музей, может «погулять» по залам и галереям желаемой культурной организации.

На сделанных выводах можно утверждать, что медийный ландшафт и усиление роли информации в жизни общества создали условия, в которых цифровые медиа стали новым инструментом для расширения аудитории музея. Таким образом, гипотеза, выдвинутая в начале исследования, подтвердилась.

Глава III. Проект: разработка медиа-стратегии для ГМИИ им. А.С. Пушкина

Сотни тысяч людей посещают Государственный музей изобразительного искусства имени А.С. Пушкина каждый год. Выставки-блокбастеры, которые проводит Пушкинский, широко обсуждаются, вызывают общественный резонанс и признаются важными культурными событиями в жизни страны. Выставку «Прерафаэлиты: викторианский авангард» и «Тициан. Из музеев Италии» увидело более 300 тысяч человек, что стало абсолютным рекордом посещаемости ГМИИ. Дирекция музея гордится показателями посещаемости, однако интернет-коммуникация между посетителями и музеем налажена менее успешно.

История Пушкинского музея

История Государственного музея изобразительного искусства им. А.С. Пушкина началась в 1894 году, когда профессор Московского Университета Иван Владимирович Цветаев предложил создать Музей изящных искусств на пожертвования мецената Юрия Степановича Нечаева-Мальцова.

В 1898 году начали строительство здания по проекту архитектора Р.И. Клейна, а 31 мая 1912 года Николай II торжественно открыл «Музей изящных искусств им. императора Александра III». В 1923 году музей меняет свое название на привычное нам ГМИИ (но только после 1932 года «искусство» в названии перестало быть «изящными» и стало «изобразительным»), а в 1937 указом И.В. Сталина музей получает имя Александра Сергеевича Пушкина.

В 1946 году музей закончилась послевоенная реставрация музея. А в феврале 1961 директором музея назначают Ирину Александровну Антонову, которая занимала этот пост вплоть до лета 2013 года. Сегодня Ирина Александровна — президент музея, а управленческие функции взяла на себя Марина Девовна Лошак. Ее основные усилия сейчас сосредоточены на подготовке и проведении реконструкции Пушкинского музея.

Новая концепция развития музея

В апреле 2014 года Пушкинский музей обнародовал «Новую концепцию развития музея», в которой наиболее подробно были рассмотрены планы по реконструкции музея и превращение разрозненных культурных объектов в единый культурный кластер под названием «Музейный городок».

В «Новой концепции развития» 10 основных направлений, в котором хочет развиваться музей. В «концепции» сообщается о том, что музей будет меняться не только внешне, но и пересмотрит политику взаимоотношений с аудиторией. Для данного исследования особенно важны два пункта:

- «Музей для общества: музей, как средоточие социальных коммуникаций и активный участник жизни общества»⁶⁰.
- «Музей на связи: музейные программы, научные исследования и публикации соединяют «Пушкинский» с миром, городом, его аудиторией и специалистами в области культуры»⁶¹.

Одной из ключевых задач для людей, которые писали новую концепцию Пушкинского музея, «художественные музеи – это *хранилища* знаний о традиционном изобразительном искусстве, но одновременно и источник вдохновения для новых проектов и развития художественного процесса», что не в полной мере отражает мировую тенденцию, согласно которой музеи превращаются в коммуникативные протоколы между индивидом, обществом, искусством и историей.

⁶⁰ Новая концепция развития ГМИИ им. А.С. Пушкина // http://www.arts-museum.ru/museum/proekt_razvitiya/novaya_koncepciya_razvitiya/index.php С. 10.

⁶¹Там же.

Цифровые медиа, которые использует ГМИИ им. А.С. Пушкина

Сайт ГМИИ им. А.С. Пушкина

«Сервер не доступен, попробуйте зайти позже» — первое, что увидели на экране журналисты во время презентации нового сайта ГМИИ в 3 ноября 2011 г.

3 марта 2011 года ГМИИ им. А.С. Пушкина презентовал новый сайт, который, претерпев небольшие косметические изменения, работает по май 2014 года. По словам разработчика, новый портал музея вобрал все самые последние на 2011 год достижения в области информационных технологий. Сайт построен по, так называемой, «планетарной системе», в которую входят головной портал и 15 сайтов-сателитов, 4 из которых на май 2014 года находились в разработке.

«В принципе, вполне адекватно можно заявить, что он [сайт] является по своей распределенности, по своему подходу, по многим используемым технологиям первым в мире. На данный момент это самый новый музейный портал, который выпускается. Перед этим год назад Британский музей поменял свой сайт»⁶², — подчеркнул заместитель директора компании-разработчика сайта Владимир Определенов на презентации сайта в 2011 году.

К сожалению, получить статистику посещения сайта Пушкинского музея не удалось. Однако в рамках данного исследования был проведен тест на удобство сайта, сформулированный дизайнером гелереи Тейт, о котором

⁶² Пушкинский музей открывает новый интернет-портал // http://www.arts-museum.ru/data/media/tvkultura/story01032011/index.php?sea_val=%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2

упоминалось во II главе работы. Вопросы были изменены, в частности, респондентов не спрашивали про билеты, так как на сайте ГМИИ им. А.С. Пушкина отсутствует возможность приобрести электронный билет.

Было опрошено⁶³ 20 человек в возрасте от 18 до 55 лет. Им было предложено выполнить три тестовых задания, засечь время, за которое они пройдут эти задания и прокомментировать эксперимент.

Респондентам необходимо было найти:

- 1) часы и график работы музея;
- 2) выставки, которые сейчас проходят в музее;
- 3) картину Пабло Пикассо «Свидание (объятие)» 1900 года.

На выполнение первого задания участникам эксперимента понадобилось в среднем 37 секунд, разброс по времени от 10 секунд до 1 минуты 40 секунд. 35% опрошенных посчитали, что информация о часах и режиме работы музея расположена неудобно:

«С расписанием надо удобнее придумать».

«Часы и график работы музея нашел не сразу. Привычное место для этой информации — либо верхний (заголовочный) блок сайта, либо ссылка "контакты" справа сверху».

«Непонятно, почему режим работы не на главной странице, а его где-то надо искать».

«Почему режим работы музея находится в «Контактах»?»

Со вторым заданием участники справились успешнее всего. Поиск выставок, которые сегодня идут в музее занял у респондентов от 2 до 46 секунд. Среднее потраченное время — 12,3 секунды.

⁶³Здесь и до раздела «Социальные сети» см. Приложение 4.

На сайте ГМИИ им. А.С. Пушкина размещена онлайн-коллекция музея. Чтобы найти конкретную картину посетитель сайта должен зайти в «Коллекции», выбрать один из видов искусства, например, «живопись», выбрать страну происхождения художника, а затем, пролистывая весь раздел, искать художественное произведение. Можно также вбить название картины или имя художника в поиск по сайту. Однако один из участников опроса справедливо отметил, что *«Картину нашел за 30 секунд по запросу "свидание". Уверен, что люди менее опытные будут искать "Пабло Пикассо Свидание" (длинный запрос) — картина не будет найдена!»*

55% респондентов отметили, что алгоритм поиска художников или работ в онлайн-коллекции музея не совсем удобный. На то, чтобы найти картину Пабло Пикассо участники теста потратили от 26 секунд до 3 минут 4 секунд. В среднем поиски заняли 1 минуту 29 секунд. Участники теста с затруднениями из-за классификации художников по странам:

«Сначала долго думала, испанец ли Пикассо. Для человека, не разбирающегося в искусстве разделение живописи по странам не подходит. Удобнее, если поиск будет по алфавиту. Расписание и выставки найти очень легко, но все-таки расписание я бы вынесла на главную страницу».

«Не очень удобно, что навигация по странам, а не по художникам, то есть Пикассо легко найти, а вот кого-то другого я дольше бы искал».

«Трудности состояли в том что я перепутала родину художника думала что он живет в Италии, а не в Испании. (мне стыдно, но я призналась честно)».

Полученные данные не в полной степени коррелируют с представлением, о сайте, на котором можно быстро удобно и беспрепятственно найти важную информацию.

В новой концепции развития не указано, будет ли меняться сайт музея, возможно об этом пока рано говорить, так как основные усилия менеджеров сосредоточены на более важных вещах — на реконструкции квартала с исторической застройкой. Остается надеяться, что руководство музея начнет разработку нового сайта и планирование стратегии развития в интернете как можно раньше.

Социальные сети

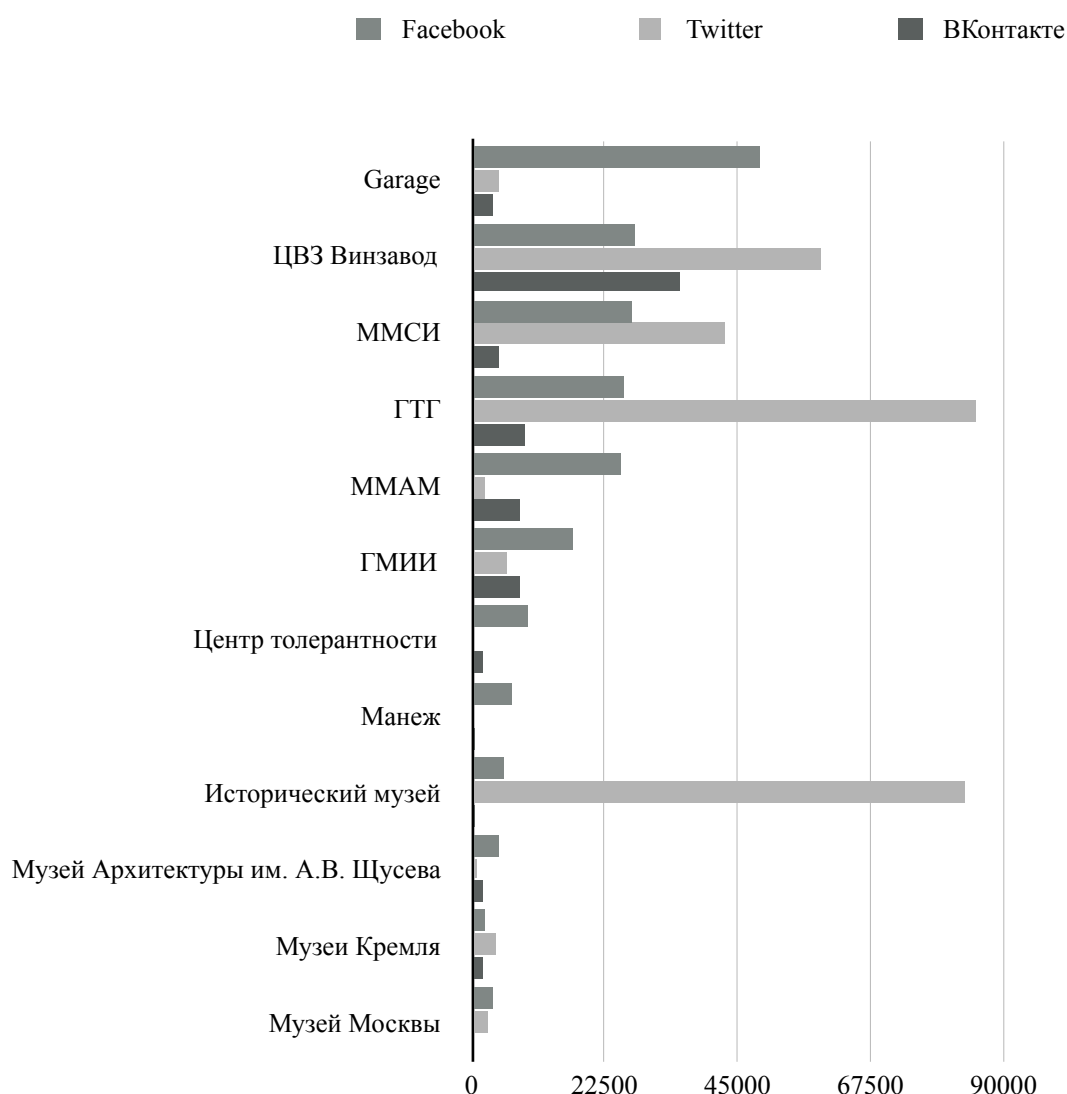
К сожалению, не приходится сравнивать показатели работы в социальных сетях российских музеев с ведущими иностранными музеями. Так, например, у музея Метрополитен 1 142 672 подписчиков в Facebook и 734 тысячи в Twitter, а у Музея современного искусства в Нью-Йорке — 1 588 786 и 1 720 000 подписчиков, соответственно.

Однако необходимо учитывать, что, согласно опросу ВЦИОМ⁶⁴ от 10 — 11 мая 2014 года, 51% россиян последний раз были в музее несколько лет назад, 7% наших соотечественников не посещали музей никогда, а 4% затруднились ответить на вопрос. Только 8% жителей России были в музее за последние 2—3 месяца. Эти показатели, во-первых, косвенным образом объясняют, почему отечественные музеи не могут конкурировать с зарубежными, а во-вторых, показывают, насколько велика потенциальная аудитория музеев России.

⁶⁴ «Пойдем в музей?» // <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114828>

Чтобы понять, какие позиции занимает Пушкинский музей среди музеев Москвы, был проведен обзор социальных сетей наиболее популярных музеев изобразительного искусства столицы и последующее сравнение их с показателями ГМИИ им. А.С. Пушкина.

Рис. 3. График⁶⁵ популярности московских музеев в социальных сетях Facebook, Twitter и ВКонтакте.



У ГМИИ им. А.С. Пушкина есть аккаунты во всех популярных социальных сетях. Самая многочисленная аудитория у профиля музея в

⁶⁵ См. Приложение 3.

сети Facebook — 17 315 «лайков» на май 2014 года. Согласно полученным данным за апрель 2014 года посты музея увидело 80 тысяч пользователей сети. Аудитория страницы музея преимущественно женская (61%), основная группа посетителей «фейсбука» Пушкинского музея — женщины от 25 до 34 лет (29%), на втором по популярности месте мужчины той же возрастной категории (16%).

Количество подписчиков ГМИИ в Facebook стабильно растет. Однако ни в одной из рассмотренных социальных сетей музеев не занимает лидирующей позиции. Одновременно с этим ГМИИ им. А.С. Пушкина позиционирует себя как одну «из крупнейших культурных и образовательных учреждений в Европе»⁶⁶, однако по представительству в социальных сетях проигрывает муниципальным музеям.

Музей современного искусства «Гараж» и Центр современного искусства «Винзавод» очень активны в «Фейсбуке» и «Твиттере». Скорее всего это вызвано тем, что они недавно появились, они родились вместе с социальными сетями и им не надо переучиваться. Это наводит на мысль, что новые люди в старых институтах, например, в ГМИИ им. А.С. Пушкина могут помочь последним встроиться в тренд менее болезненно.

Стоит отметить, что социальные сети Пушкинского музея довольно редко обновляются. Однако благодаря сильному бренду музея, который сложился за более чем вековую историю, ГМИИ имеет огромный потенциал. При наблюдении за работой отдела информационно-технического обслуживания музея изнутри, было замечено, что подписчики социальных сетей музея активно реагируют на каждый новый пост. Если выстроить системный подход к публикациям и

⁶⁶ Новая концепция развития ГМИИ им. А.С. Пушкина // http://www.arts-museum.ru/museum/proekt_razvitiya/novaya_koncepciya_razvitiya/index.php С.6.

тщательнее спланировать подачу материала, то социальные сети ГМИИ им. А.С. Пушкина выйдут на лидирующие позиции среди музеев и арт-галерей Москвы.

Мобильное приложение

На сегодняшний день мобильного приложения-гида нет ни у одного московского музея. Разработчик сайта ГМИИ им. А.С. Пушкина, компания ЭПОС, в 2013 году выпустила платное приложение для iPad «Итальянская живопись VIII-XX веков». Приложение насчитывает 188 полотен из коллекции Пушкинского музея и хронологически охватывает весь период развития итальянской школы живописи. Пользователь может познакомиться с историей музейной коллекции картин итальянских мастеров и изучить этапы развития итальянской школы живописи. Все эти функции доступны на сайте музея бесплатно.

Основные принципы мультимедийной стратегии ГМИИ им. А.С. Пушкина

Несмотря на то, что коммерческие выставки музея бьют рекорды посещаемости, Пушкинский музей, согласно «Новой концепции развития» все же очень заинтересован в том, чтобы люди приходили в залы музея. Опыт мировых культурных организаций показывает, что для этого, на самом деле, не надо сильно менять род деятельности сотрудников, надо просто слегка переориентировать их на интересы людей. Персонал музея должен постараться быть чуть более заинтересованы в контакте с посетителями, стать чуть живее.

Сильный бренд Пушкинского музея, его вековая история, богатая коллекция, колоссальный опыт научных сотрудников, международные связи, благодаря которым удается привозить уникальные выставки из любого уголка Земли, позволяют этой культурной организации по праву называть себя одним «из самых значительных, важных и крупных музеев России»⁶⁷. Если Пушкинский музей хочет быть таким же успешным в интернете, то ему необходимо:

1. Стать одним из самых популярных музеев России в социальных медиа.
2. Находить новые способы привлечения аудитории и строить новые онлайн-сообщества.
3. Говорить не только от лица музея, его директора или президента, но и от имени сотрудников музея. Вспомните проект «Connections» на сайте музея Метрополитен. Личностное общение вызывает большую эмпатию, чем трансляция идей и смыслов от имени организации.
4. Распределять контент там, где находится активная аудитория. То есть, возможно, Пушкинскому музею стоит обращать больше внимания на

⁶⁷ Новая концепция развития ГМИИ им. А.С. Пушкина // http://www.arts-museum.ru/museum/proekt_razvitiya/novaya_koncepciya_razvitiya/index.php С.6.

ВКонтакте, которым пользуется⁶⁸ 52% месячной аудитории русскоязычного интернета.

5. Перенаправлять трафик из социальных сетей на сайт.
6. Обращать внимание на иностранных посетителей музея, удовлетворять их потребности.
7. Поощрять поклонников музея и тех людей, которые отстаивают интересы музея на просторах интернета.
8. Находить подходы к разным категориям онлайн-аудитории, диверсифицировать контент для разных социальных групп, развивать диалог с локальным сообществом.
9. Принимать участие в локальных, национальных и глобальных инициативах, акциях и проектах, которые сближают культурное сообщество и расширяют знание о культуре и искусстве.
10. Наладить систему онлайн-продаж (билеты, интернет-магазин).

Возможно, предложенные принципы помогут Пушкинскому музею качественнее взаимодействовать с онлайн-аудиторией. В основе изложенных принципов лежит чувственный, личный подход к выстраиванию диалога с аудиторией. Не стоит забывать, что пользователи интернета очень хорошо понимают, как к ним относятся, и отвечают взаимностью.

⁶⁸ Социальные сети в России // <http://www.slideshare.net/MailRuGroup/ss-32652060>

Заключение

Подводя итог проведенной работе, необходимо еще раз кратко перечислить что было сделано в процессе исследования. Сначала было показано, что усиление роли информации в жизни общества изменило медийный контекст, в котором функционирует музей сегодня, затем были установлены основные причины, по которым люди приходят (или не приходят) в музей, после — приведены общие принципы музейного маркетинга. Помимо этого были рассмотрены исторически сложившиеся и новые способы расширения аудитории музея.

В эмпирической части исследования на конкретных примерах были изучены инструменты, с помощью которых музеи расширяют аудиторию и подтверждена гипотеза, выдвинутая в начале исследования. Полученный во время исследования опыт позволил сформулировать и предложить возможные принципы развития медийной стратегии Пушкинского музея. Таким образом, все поставленные задачи исследования с разной степенью успеха были решены, а следовательно, можно заключить, что цель работы достигнута.

Однако разработка мультимедийной стратегии ГМИИ им. А.С. Пушкина заслуживает не только отдельного исследования, а панели научных исследований, заниматься которыми должны профессиональные экономисты, юристы, менеджеры, маркетологи, социологи, культурологи и урбанисты. В вышеизложенной работе всего-навсего был сделан поверхностный обзор узкого сегмента мировых практик, связанных с кросс-медийностью, построением диалога с интернет-аудиторией, разработкой технологичных и инновационных проектов для современных музеев.

Список используемой литературы

1. Alexa Internet. Top Sites in: All Categories > Reference > Museums // <http://www.alexa.com/topsites/category/Reference/Museums>
2. Art & artists. Digital audience research report: Understanding visitors' motivations and usage of the online collection // <http://www.tate.org.uk/download/file/fid/37523>
3. *Arvanitis K.* Museums Outside Walls: mobile phones and the museum in the everyday // *Museums in a Digital Age / Parry R.* — Routledge, 2010 — P. 170 — 177.
4. *Barker, T.* Re-Composing the Digital Present. // *Contemporaneity. Historical presence in visual culture.* — 2011. — Vol. 1. — P. 89 — 104.
5. *Blackmore R.* What is the prime role for museum in the modern world? // http://www.ted.com/conversations/14951/what_is_the_primary_role_of_th.html
6. *Bradburne J.M.* A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society // *Museum Management and Curatorship.* — 2001. — 19:1. — P. 75 — 84.
7. *Castells M.* Museums in the Informational Era: cultural connectors of time and space // *Museums in a Digital Age / Parry R.* — Routledge, 2010 P. — 433 — 444. Print.
8. *Davidson, D.* Cross-Media Communications: An Introduction to the Art of Creating Integrated Media Experiences. Pittsburgh, Pa.: ETC Press, 2010. Print.
9. Desktop Search to Decline \$1.4 Billion as Google Users Shift to Mobile // <http://www.emarketer.com/Article/Desktop-Search-Decline-14-Billion-Google-Users-Shift-Mobile/1010668>
10. *Holtham, S.* Tate Debate: Does seeing art on screen change the way you see it in real-life? // <http://www.tate.org.uk/context-comment/blogs/tate-debate-does-seeing-art-on-screen-change-way-you-see-it-real-life>

11. *Hooper-Greenhill, E.* Museums and Their Visitors. Abington: Routledge, 2011. — P. 224. Print.
12. eMotion. mapping museum experience. // <http://www.mapping-museum-experience.com/en>
13. Finalists Rijksstudio Award made this creation // <https://www.rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio/142328--nominees-rijksstudio-award/creaties/ba595afe-452d-46bd-9c8c-48dcbdd7f0a4>
14. From One-Way Communication to Conversation - National Museums of World Culture, Sweden // <http://www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=206>
15. *Jarrier, E., Bourgeon-Renault, D.* Impact of Mediation Devices on the Museum Visit Experience and on Visitors' Behavioural Intentions // International Journal of Arts Management. — 2012. 15, 1. — P. 18 — 26.
16. *Jenkins, H.* Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. — New York: New York University Press, 2006. — P. 308.
17. IMALAB // <http://lab.imamuseum.org/>
18. Internet Users // <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend>
19. *Kotler N., Kotler P.* Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role // Museum Management and Curatorship. — 2000. — 18:3. — P. 271 — 287.
20. *Krauss, R.* The Cultural Logic of the Late Capitalism Museum // <http://www.jstor.org/stable/778666>
21. *Lehman K., Roach G.* The strategic role of electronic marketing in the Australian museum sector // Museum Management and Curatorship. — 2011. — 26:3. — P. 291 — 306.
22. The Museum of Modern Art // <http://www.moma.org/>
23. Make your own Masterpiece // <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award>

24. *Manovich L.* Museum Without Walls, Art History Without Names. // http://softwarestudies.com/cultural_analytics/Manovich.Visualization_Methods_Media_Studies.pdf
25. Metmuseum <http://www.metmuseum.org/>
26. Mission // <http://www.taubmanmuseum.org/main/about-us/mission>
27. Mission Statement // <http://www.moma.org/about/index>
28. Mission Statement // <http://www.museoreinasofia.es/en/museum/mission-statement>
29. Museum communication channels // <http://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/#!prettyPhoto>
30. Museums, Libraries, and 21st Century Skills // <http://www.imls.gov/assets/1/AssetManager/21stCenturySkills.pdf>
31. Museum Mission Statement // <http://www.metmuseum.org/about-the-museum/mission-statement>
32. MuseumSelfie takes Twitter by storm as galleries create global self-portraiture // <http://www.culture24.org.uk/art/live-and-public-art/art464738>
33. *Padilla-Meléndez A., Águila-Obra A.R.* Web and social media usage by museums: Online value creation // *International Journal of Information Management.* — 2013. — 33. — P. 892 — 898.
34. *Parry R.* *Museums in a Digital Age* — Routledge, 2010. P. — 478.
35. *Pallud, J. and H. Kefi.* The Role of Technologies in Cultural Mediation in Museums: An Actor Network Theory View Applied in France // *Museum Management and Curatorship.* — 2011. — 26:3. — P. 273—289.
36. *Patterson, P., Yu, T., De Ruyter, K.* Understanding customer engagement in services, In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference.* — 2006. P. 4 — 6.
37. *Pavlou, V.* The educational potential of museum websites: Building an instrument for assessing pre-service teachers' views. // *Museum Management and Curatorship.* 2012. — 27:3. — P. 297 — 309.

38. Philips – Founder // <https://www.rijksmuseum.nl/en/join-us/our-sponsors/philips>
39. Project Description // <http://www.mapping-museum-experience.com/en/about-project/project-description>
40. *Scott C.A.* Exploring the evidence base for museum value // *Museum Management and Curatorship*. — 2009. — 24:3. — P. 195 — 212.
41. Tate // <http://www.tate.org.uk/>
42. The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2008–2009 // http://www.metmuseum.org/~media/Files/About/Annual%20Reports/2008_2009/Entire_2009_Annual_Report.pdf
43. The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2009–2010 // http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/~media/Files/About/Annual%20Reports/2010_2011/Annual%20Report%202011.pdf
44. The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2010–2011 // http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/~media/Files/About/Annual%20Reports/2010_2011/Annual%20Report%202011.pdf
45. The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2011–2012 // http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/~media/Files/About/Annual%20Reports/2011_2012/Annual%20Report%202012.pdf
46. The Metropolitan Museum of Art Annual Report for the Year 2012–2013 // http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/~media/Files/About/Annual%20Reports/2012_2013/Annual%20Report%202013.pdf
47. TrendWatch 2014 // http://www.aam-us.org/docs/default-source/center-for-the-future-of-museums/2014_trendswatch_lores-with-tracking-chip.pdf?sfvrsn=0

48. *Trondle M., Wintzerith S., Waspe R., Tschacher W.* A museum for the twenty-first century: the influence of ‘sociality’ on art reception in museum space // *Museum Management and Curatorship*. — 2012. — 27:5. — P. 461 — 486.
49. *Tallon, L.* Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums & Mobile survey, Pocket-Proof, 2013.
50. *Usitalo L., Simola J., Kuisma J.* Consumer Perception of Abstract and Representational Visual Art // *International Journal of Arts Management*. — 2012. — 15. — P. 13 — 27.
51. Vision and mission of the Rijksmuseum // <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/vision-and-mission>
52. *Visser J.* Integrated media strategies for museums. // <http://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/>
53. *Visser, J., Richardson, J.* Digital engagement in culture, heritage and the arts. *Sumo*. — 2013. — P. 65.
54. *Wallis, D.* Start-Up Success Isn’t Enough to Found a Museum // *The New York Times*. — 2014. — March 19.
55. *Waterton E.* Commentary The advent of digital technologies and the idea of community // *Museum Management and Curatorship*. — 2010. — 25:1. — P. 5 — 11.
56. We bring you art, history, science, archives...you bring it to life // <http://www.twmuseums.org.uk/home.html>
57. Welcome to 82nd&fifth // <http://82nd-and-fifth.metmuseum.org/>
58. Wonderkameras // <http://www.gemeentemuseum.nl/en/exhibitions/wonderkamers-0>
59. *Бишоп, К.* Радикальная музеология Или так уж «современны» музеи современного искусства? / Клэр Бишоп; с рис7 Дана Пержовски. — М.: ООО «Ад Маргинем пресс», 2014 — 96с.: ил.

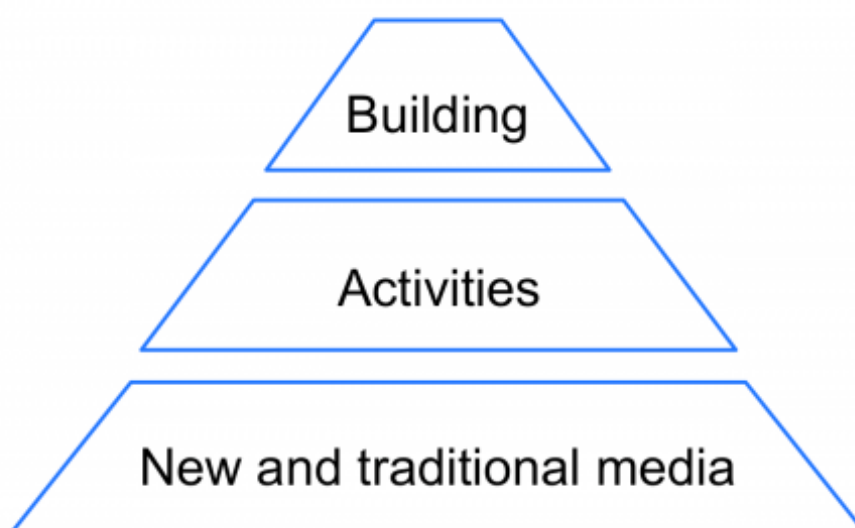
- 60.Куратор Google Art Project Лора Скотт: «Было бы здорово открыть доступ всем музеям, но мы сойдем с ума» // http://theoryandpractice.ru/posts/2919-kurator-google-art-project-lora-skott-bylo-by-zdorovo-otkryt-dostup-vsem-muzeyam-no-my-soydem-s-uma?utm_source=tnp&utm_medium=search .
- 61.Маркетинг: учеб. по направлению подгот. 080200.62 «Менеджмент». Уровень подгот. «Бакалавр» / [Липсиц И.В.]; под ред. И.В. Липсица. — М.: ГЭОТАР—Медиа, 2012. — 576с.: ил.
- 62.Новая концепция развития ГМИИ им. А.С. Пушкина // http://www.arts-museum.ru/museum/proekt_razvitiya/novaya_koncepciya_razvitiya/index.php
- 63.Прерафаэлиты. Викторианский авангард. // <http://pre-raphaelites.artguide.ru/page/12>
- 64.Пушкинский музей открывает новый интернет-портал // <http://www.arts-museum.ru/data/media/tvkultura/story01032011/index.php?seaval=%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2>
- 65.Социальные сети в России // <http://www.slideshare.net/MailRuGroup/ss-32652060>

Приложения

Приложение 1.

Рис. 1. Коммуникационные каналы музея.

Museum communication channels // <http://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/#!prettyPhoto>

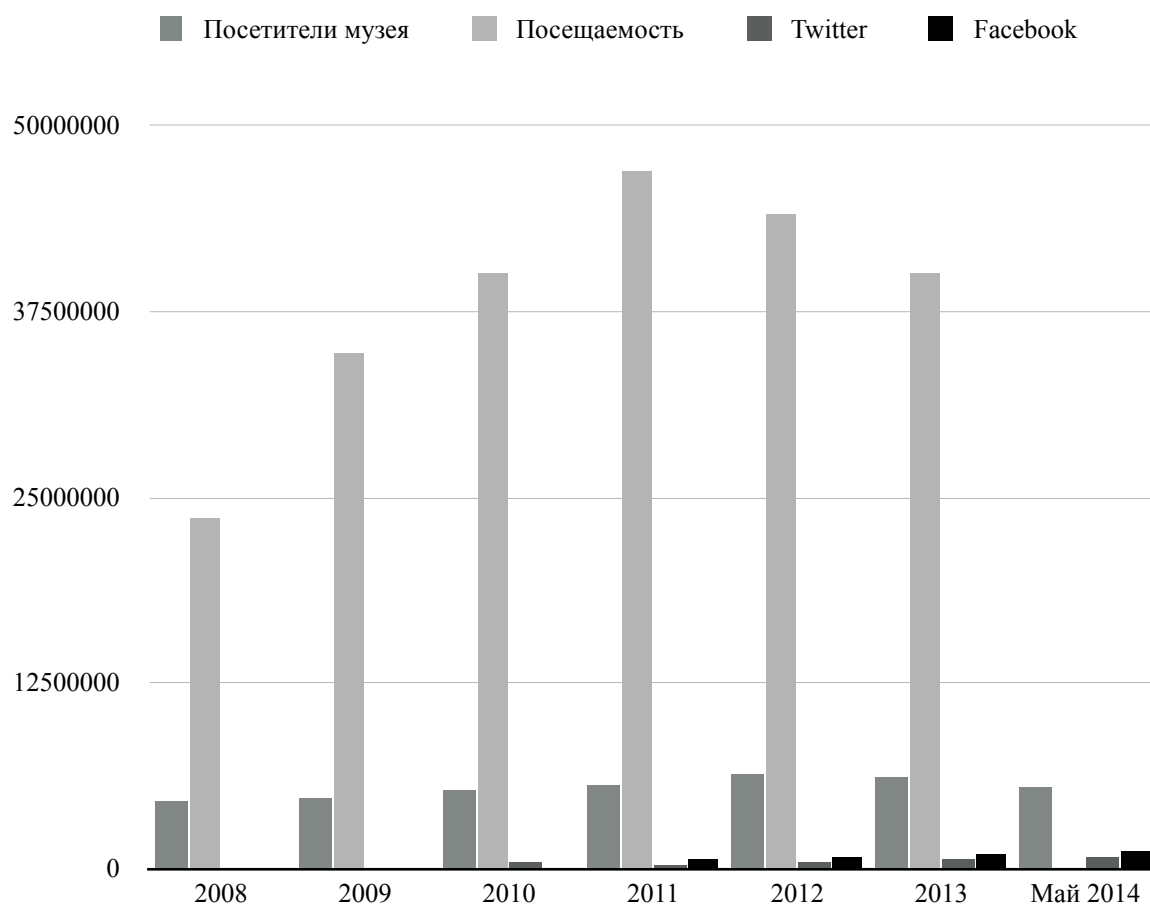


Приложение 2.

Таблица 1. Таблица роста посещаемости музея Метрополитен, посещаемости сайта музея, аудитории аккаунтов музея в Twitter и Facebook за 2008 — 2013 финансовый год и актуальные показатели социальных сетей на май 2014 г.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Май 2014
Посетитель и музея (чел.)	4500000	4700000	5240000	5680000	6280000	6200000	
Посещаемость (заходов)	23596000	34700000	40000000	47000000	44000000	40000000	
Twitter (подписчиков)			350000	300000	471000	600000	734000
Facebook (подписчиков)				500000	677000	900000	1143889

Рис. 2. График роста посещаемости музея Метрополитен, посещаемости сайта музея, аудитории аккаунтов музея в Twitter и Facebook за 2008 — 2013 финансовый год и актуальные показатели социальных сетей на май 2014 г.

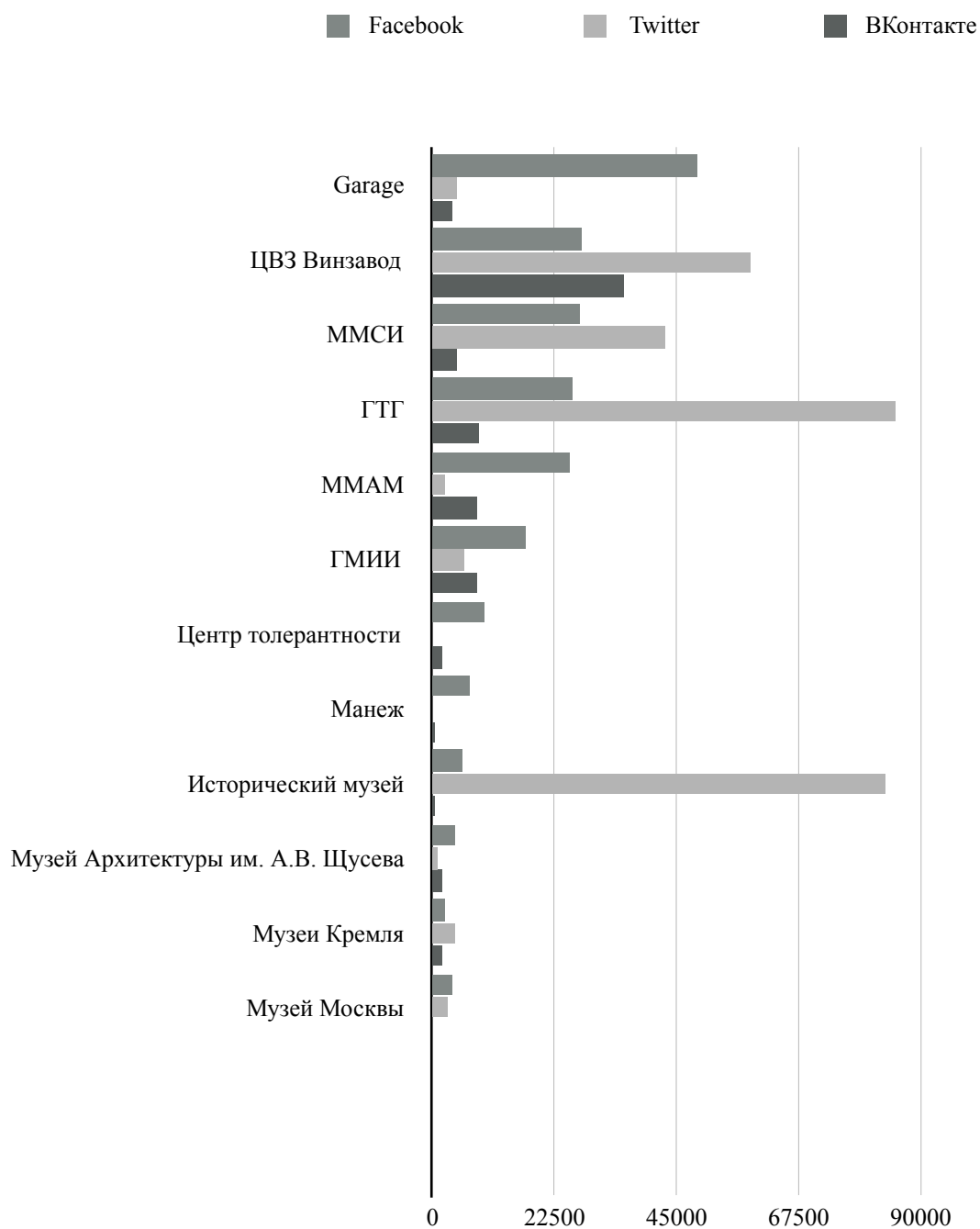


Приложение 3.

Таблица 3. Таблица показателей московских музеев в социальных сетях Facebook, Twitter и ВКонтакте на май 2014 года.

	Garage	ЦВЗ Вызавод	ММСИ	ГТГ	ММАМ	ГМИИ	Центр толеран тности	Манеж	Историчес кий музей	Музей Архитектуры им. А.В. Щусева	Музей Кремля	Музей Москвы
Facebook	48938	27636	27247	25846	25181	17315	9638	6661	5622	4308	2357	3428
Twitter	4730	58900	42700	85100	2136	5982	438	174	83600	828	4201	2811
ВКонтакте	3817	35137	4386	8820	8169	7955	1782	601	643	1924	1787	

Рис. 3. График показателей московских музеев в социальных сетях Facebook, Twitter и ВКонтакте на май 2014 года.



Приложение 4.

Опрос 20 человек. 1 столбец, время (в секундах), которое понадобилась на то, чтобы найти часы работы музея. 2 столбец — время (в секундах), которое понадобилась на то, чтобы найти выставки, которые сегодня идут в музее. 3 столбец — время, которое понадобилось на то, чтобы отыскать на сайте цифровую версию полотна Пабло Пикассо «Свидание (объятие)», 1900 г. 4 столбец — комментарии.

Режим работы	Выставки	Картина	Комментарии
60	45	120	Нет версии для мобильных телефонов. Неудобно искать.
82	123	207	Почему режим работы музея находится в «Контактах»?
24	6	115	Непонятно, почему режим работы не на главной странице, а его где-то надо искать.
55	17	184	С расписанием надо удобнее придумать.
101	46	116	Кто бы мог подумать, что надо искать не в «Музее», а в «Экспозиции». Сайт ***** [неудобный], но вроде поиск работает, Пикассо просто найти.
30	4	60	Плохо работает поиск, сразу картину найти невозможно.
10	7	89	Сначала долго думала, испанец ли Пикассо. Для человека, не разбирающегося в искусстве разделение жипописи по странам не подходит. Удобнее, если поиск будет по алфавиту. Расписание и выставки найти очень легко, но все-таки расписание я бы вынесла на главную страницу.
23	5	26	Не очень удобно, что навигация по странам, а не по художникам, то есть Пикассо легко найти, а вот кого-то другого я дольше бы искал.
10	3	53	Пикассо искала через коллекции, Испания, в принципе, никаких проблем.

Режим работы	Выставки	Картина	Комментарии
3	1	42	Никаких трудностей, кроме скорости интернета и того, что картину не сразу выдает, а надо искать через имя.
15	2	30	По поиску сразу не выдал Пикассо, пришлось искать в коллекции.
16	3	18	Трудностей не испытал, потому что сразу догадался, что и в каком разделе искать.
20	5	95	Первое нашла сразу, второе с помощью поиска. Из сложностей — поиск не искал «пикассо свидание», пришлось искать только по Пикассо, а там потом открывать все возможные ссылки.
11	7	—	Картину не могу найти, не понимаю, где ее искать.
27	1	33	Но если бы я не знала, что он испанский художник, то дольше бы провозилась.
20	5	30	Часы и график работы музея нашел не сразу. Привычное место для этой информации - либо верхний (заголовочный) блок сайта, либо ссылка "контакты" справа сверху. Картину нашел за 30 секунд по запросу "свидание". Уверен, что люди менее опытные будут искать "Пабло Пикассо Свидание" (длинный запрос) — картина не будет найдена!
34	7	53	Медленно работает интернет.
120	15	60	Долго искал часы работы.
95	20	205	Трудности состояли в том что я перепутала родину художника думала что он живет в Италии, а не в Испании. (мне стыдно, но я призналась честно).