



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**О ПРОБЛЕМАХ
И ПЕРСПЕКТИВАХ
РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПЛЕКСНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Москва 2019



УДК 379.4
ББК 79.1
О-11

Редакционная коллегия:

*В. В. Аристархов, Т. Б. Волосатова, С. М. Грачёва,
О. А. Кочарина, О. В. Нестерцева, И. М. Окулевич.*

О-11 **О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации** : результаты комплексного социологического исследования : анализ мнений музейного сообщества и населения РФ (реальных и потенциальных посетителей) / Министерство культуры Российской Федерации, РОСИЗО, Институт Наследия. — М. : Институт Наследия, 2019. — 282 с. — DOI 10.34685/НИ.2019.42.57.001. — 1 CD-R. — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-86443-295-2

© РОСИЗО, 2019

© Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва, 2019

ISBN 978-5-86443-295-2



Содержание

Предисловие	9
Сводный аналитический отчет по итогам комплексного исследования «О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации»	11
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1 Аналитический отчет по итогам опроса экспертов — представителей музейного сообщества	76
Приложение 2 Аналитический отчет по итогам Интернет-опроса экспертов — сотрудников российских музеев	116
Приложение 3 Аналитический отчет по итогам уличного опроса населения — реальных и потенциальных посетителей российских музеев	205
Приложение 4 Аналитический отчет по итогам фокус-групп с населением — реальными и потенциальными посетителями российских музеев	259



СВОДНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
по итогам комплексного исследования
«О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ
МУЗЕЙНОГО ДЕЛА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сентябрь 2019



Оглавление

Основные выводы	13
Введение	21
1. Образ музея	22
1.1. Динамика образа музея в свете трансформации российского общества	22
1.2. Место музея в индустрии досуга	24
1.3. Особенности сценариев посещения музеев	26
1.4. Восприятие факторов привлекательности музея	28
1.5. Основные барьеры развития музейной деятельности	30
1.5.1. Финансовые барьеры	30
1.5.2. Законодательные барьеры	31
1.5.3. Барьеры коммуникации с властью	33
1.5.4. Кадровые барьеры	34
2. Музей как услуга	36
2.1. Восприятие идеи музея как услуги	36
2.2. Основные запросы потребителей к музею	38
2.3. Конкурентоспособность музеев: мотивирующие и демотивирующие факторы посещаемости	40
2.4. Дополнительные стимулы привлечения посетителей	44
2.5. Ценовые ожидания потребителей	50
3. Формирование стратегии развития музейной деятельности до 2030 года	53
3.1. Оценка перспектив музеев	53
3.2. Восприятие «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года»	53
3.2.1. Основные ожидания	53
3.2.2. Авторство и соавторство в разработке стратегических документов по развитию музейной сферы	57
3.3. Открытость «музея будущего»: возможности и угрозы	57
3.3.1. Отношение к вопросам хранения и демонстрации экспонатов	58
3.3.2. Отношение к идее создания общих депозитариев	61
3.3.3. Отношение к идее открытого хранения реставрационных мастерских	62
3.4. Вопрос о показателях эффективности музейной деятельности	63
3.5. Доходность музеев	64
3.6. Система коммуникаций музея	67
3.6.1. Коммуникация с посетителями	67
3.6.2. Коммуникация с музеями-партнерами	69
3.6.3. Роль официального сайта музея в системе коммуникаций	70
3.6.4. Приоритетные каналы информирования	72



Основные выводы

1. Результаты проведенного исследования позволили выявить важнейшую проблему, решение которой играет решающую роль в понимании идеологии развития российских музеев. В ходе трансформации общества произошло **снижение значимости основных ценностей, которые приносил в общество российский музей:**

- **уникальности контента** (по причине возрастания свободы передвижения граждан по миру и, как следствие, появления новых возможностей ознакомления с культурно-историческими ценностями – *«сел в самолет, четыре часа – и ходишь по галерее Боргезе»*);
- **образовательной роли** музея (в силу стремительного развития цифровых технологий, которые предоставили много новых возможностей для самообразования);
- **роли музея как культурного мероприятия** (поскольку **перегруженность** современного человека **информационными потоками** приводит к более частому отвержению интеллектуально сложных форм проведения свободного времени, таких как поход в музей, и **предпочтению более популяризированных форматов** ознакомления с произведениями искусства);
- **роли музея как досугового мероприятия** (по причине возникновения **множества новых форм досуга**, в том числе культурного, на фоне которых музей воспринимается как «скучный», «устаревший»).

Обозначенные факторы определяют **важность переосмысления роли «музея будущего» в обществе и поиск механизмов «встраивания» его в систему жизненных ценностей** современного россиянина.

2. Значимая для развития «музея будущего» проблема, которая была выявлена в результате исследования, – **размывание понятия «музей»**, разница в понимании между экспертами и населением:

- **на уровне государства** существует официальное, законодательно закрепленное определение «музея» (на что, в частности, указывали эксперты, имеющие отношение к разработке федерального законодательства);
- **в экспертной среде** под влиянием развития современных форм досуга на базе музеев появляется диапазон трактовок – от *«культурная институция»* до *«просто площадка»*;
- **на бытовом уровне** население под музеями понимает как «традиционные» музеи (*«старинное здание с картинами»*), так и «современные» музеи – различные формы досуга, использующие в своем названии слово «музей» (Музей сыра – фактически сыроварня, продающая сыры, Музей восстания машин – интерактивное шоу и т.п.).

Подобная ситуация обостряет **проблему музейной идентичности** – допустимой степени популяризации музейного контента (*«либо это классическая история, либо это хоровод и огород»*).

3. В результате проведенного исследования был выявлен **ряд барьеров, которые препятствуют развитию российских музеев:**

- Проблемы **постоянного недофинансирования**, особенно **региональных и муниципальных музеев**, «разрыв» между крупными музеями мирового уровня и



небольшими музеями (проблемы отмечались не только экспертами, но и населением). Ситуация воспринимается как невнимание государства к музейной сфере в целом.

- **Законодательные барьеры.** Было отмечено в общей сложности **11 федеральных законов, которые, по оценке экспертов, в той или иной степени препятствуют осуществлению музейной деятельности** (№ 44-ФЗ, № 327-ФЗ, № 223-ФЗ, № 54-ФЗ (отсутствие полного перечня подзаконных актов), № 73-ФЗ, № 193-ФЗ, № 4804-1, № 5351-1, № 436-ФЗ, № 290-ФЗ и № 38-ФЗ, а также Приказ Министерства культуры РФ от 01.12.2017 № 2012, Постановление Правительства РФ № 1177 и Положение о Государственном каталоге Музейного фонда РФ). Основными претензиями к действующим законам были названы их сложность и запутанность, сопряженная с объемной отчетностью по всем видам работы музея и каждому проводимому им мероприятию), несоответствие принципам проектной работы. **Лидирующие позиции в списке «недружественных законов» занимает закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ** (с изменениями и дополнениями, вступил в силу с 31.07.2019), который эксперты характеризуют как *«мертвый и тяжелый закон»*.
- **Отсутствие выстроенной системы коммуникации с органами государственной власти** (проблема особенно актуальна для региональных и муниципальных музеев). Как показали результаты интернет-опроса сотрудников музеев, ответы о содействии власти и отсутствии такового распределились примерно поровну. Основные претензии к власти – отсутствие помощи, бесцеремонное вмешательство в работу музея и отдельные случаи самоуправства (например, требование проводить бесплатные экскурсии для VIP-групп – *«сомнительных личностей в нетрезвом виде»*).
- **Отсутствие выстроенной системы коммуникации между музеями, стремление конкурировать друг с другом за подготовленного посетителя.** Ключевые послания в сознании сотрудников музеев, обращенные к коллегам-руководителям других музеев, содержат декларативный призыв к сотрудничеству и прекращению неконструктивной конкуренции, лишь в единичных ответах – попытка представить собственный музей и заинтересовать его возможностями для партнеров.
- В ряде случаев – **отсутствие клиентоориентированной системы коммуникаций музеев с посетителями.** Ключевые послания в сознании сотрудников музеев, обращенные к посетителям, содержат преимущественно императив и поучения и лишены дружелюбия и открытости.
- **Кадровая проблема, которая включает:**
 - **Нехватку кадров** – специалистов по основному виду деятельности (выставочная и экспозиционная деятельность, научные сотрудники, хранители) и вспомогательным (управленцев и специалистов в сфере рекламы, маркетинга, PR, SMM, IT-технологий).
 - **«Барьеры сознания» руководителей музеев** – нехватка управленческих компетенций и стратегического видения, отсутствие навыков проектной работы и понимания принципов проектного менеджмента.
 - В экспертной среде вызывает беспокойство утрата культурных ценностей вследствие **халатности или недостаточной квалификации** сотрудников музеев.

Наиболее **прогностически неблагоприятным** из перечисленных барьеров развития музеев представляются **проблемы взаимодействия с властью**, поскольку без решения этих проблем невозможно налаживание таких составляющих музейной деятельности как финансовое обеспечение, законодательная и кадровая поддержка. Одним из возможных



Основные выводы

инструментов налаживания коммуникации является проведение **обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом** для руководителей музеев с участием представителей местной и федеральной власти.

4. Как показывают результаты исследования, **факторами недостаточного интереса посетителей** к музеям могут выступать:

- **Фактор цены** для ряда категорий населения (*«600 рублей – это неприлично при уровне нынешних зарплат»*), особенно **для семейного посещения** (покупка сразу нескольких билетов дополняется покупкой тех или иных услуг – кафе, аудиогид, и т. п.).
- **Недружественная среда**, отсутствие «сопричастности» с музеем (*«здание строгого режима»*), ориентация сотрудников музеев на визит подготовленных посетителей.
- Многообразии **форм досуга**, создающих **«конкурентную среду»**, необходимость приложения интеллектуальных и организационных усилий при проведении досуга в музее, в отличие от кино или прогулок на свежем воздухе.
- Стереотипы населения – понимание **музея как «учреждения для туристов и школьников»**, негативные ассоциации с «обязаловкой».
- Отсутствие во многих музеях **доступной среды**.

По мнению экспертов, вопрос **ценовой доступности музеев** может быть решен следующим образом:

- Формирование **гибкой ценовой политики**, которая включает возможность разовых скидок.
- Введение т. н. **«культурного абонемента»**, который представляет собой ко-брендинговую программу музеев и туристических структур (например, включает посещение нескольких музеев, льготную транспортную карту или программу лояльности для разных типов посетителей).

5. Идея **продвижения «музея как услуги»** воспринимается в экспертной среде **неоднозначно**. Наиболее дискуссионными вопросами являются следующие:

- Соотнесение представления о музее как о **культурной институции** с задачами сферы услуг (**обеспечение массовости и извлечение прибыли**).
- **Допустимая степень популяризации** контента музея (не все артефакты подлежат публичной демонстрации).
- Неэтичность применения принципа «музей как услуга» в некоторых тематических музеях, в частности, узкоспециализированных или связанных с трагическими событиями в истории страны (*«поход в музей ГУЛАГа – это не про удовольствие»*).
- Невозможность оказывать большинство видов услуг **в малых музеях**.

6. **Основные запросы потребителей** к музеям сосредоточены в трех основных плоскостях:

- Способность музея создать **«дружелюбную среду»** для посетителей, что выражается в следующем:
 - создание **комфортного общественного пространства** (в том числе организации «сидячих» зон отдыха и доступной среды для маломобильных граждан);
 - внедрение **интерактивных технологий**, которые создают «эффект присутствия» и повышают «чувство сопричастности» музею (таких как создание «эффекта погружения», различные способы работы с чувственными переживаниями, проведение интерактивных мероприятий, а также создание креативных проектов, связанных с тематикой музея).



- Способность музея к **самообновлению**, которая выражается в обновлении экспозиций, соответствии их **актуальной информационной повестке**, а также способности считывать и отражать социальный запрос.
- Умение музея формировать **гибкую информационную политику** (ответить на вопрос: «Зачем посещать конкретный музей?») и **ценовую политику**, которая учитывает реалии экономической ситуации.

В следовании этим запросам при продвижении «музея будущего» крайне важным представляется «обыгрывание» основных конкурентных преимуществ российских музеев, которое отмечается как экспертами, так и населением – уникальности и богатства коллекций, а также присутствия среди сотрудников музеев энтузиастов, способных вдохновлять и привлекать людей.

7. Анализ **включенности сценариев посещения музея в жизненные сценарии** участников исследования позволил выявить два значимых момента, которые целесообразно учитывать при разработке мероприятий, направленных на повышение посещаемости.

- **Феномен «привычки ходить в музей»**. Данная привычка формируется в детстве родительской семьей и предопределяет последующее регулярное посещение музеев вне зависимости от влияния внешних факторов. Как показали результаты исследования, на восприятие музеев оказывает решающее влияние именно опыт первого посещения, как правило, в детстве.

Представляется крайне важным разработка отдельной кампании продвижения «музея будущего» для школьников. Данное направление кампании должно включать, в частности, идеологемы, направленные на формирование «привычки ходить в музей».

- **Высокая готовность к спонтанному посещению музея** (в том числе у тех, кто не посещает музеи или посещает их редко) под влиянием внешних стимулов – ближнего круга (друзей, знакомых, родственников) и «завлекающей» наружной рекламы.

В связи с этим в информационной кампании по продвижению «музея будущего» важно отразить различные сценарии спонтанного посещения («Приводи с собой друзей не в пивную, а в музей!»)

- У тех, кто во взрослом возрасте практически не ходит в музеи, **готовность вернуться еще раз в музей, оставившие глубокое впечатление в детстве**, как правило, крупные – Эрмитаж, Третьяковскую галерею.

Направлением развития «музея будущего» может стать в информационной кампании самостоятельная линия «идеи похода в музей как возврата в детство», сосредоточенная вокруг крупных музеев (как Эрмитаж, Третьяковская галерея), которые могут выступить тизером.

8. В использовании **технологий, направленных на повышение интереса к музеям**, крайне важным является:

- **Таргетирование.**
- **Ценовая доступность билетов наиболее актуальна** для респондентов, для которых посещение музеев является **семейным мероприятием** – что определяет целесообразность разработки «**семейных абонементов**», предполагающих гибкую систему скидок.
- **Бесплатные билеты в музей или билеты со скидкой** являются наиболее эффективной формой привлечения для респондентов, которые **предпочитают проводить свободное время в парках и зеленых зонах**. Таким образом, распространение акционных билетов в этих местах может повлиять на посещаемость.



Основные выводы

- **Поход в музей в компании** является наиболее мотивирующим фактором для респондентов, которые **предпочитают проводить досуг в сети**, а также для **молодежной аудитории в целом**. Для данных аудиторий целесообразна разработка сценариев посещения музея «для компании» и размещение соответствующей рекламы на сетевых ресурсах.
- **Посетители храмов** могут быть заинтересованы **образовательными программами** музея (возможно информирование об этих программах на территориях, прилегающих к религиозным объектам).
- **Театрализованные представления** воспринимаются как наиболее «уместные» в **археологических музеях, лектории – в научных**. Это определяет целесообразность разработки сценариев подобных мероприятий в данных типах музеев.
- **Уникальность, необычность** использования технологии, наполнение ее интересным контентом. Направления развития «музея будущего» могут быть разработаны по примеру успешных кейсов, приведенных участниками исследования:
- Музейный лекторий: лекция на тему «Как заготавливали продукты в Москве в XIX веке».
- Кинопоказы: демонстрация короткометражных фильмов и мультфильмов на тему экспозиции музея.
- Мероприятия для детей: книжка-квест, которая выдается на входе в музей.
- Организация питания: фирменные кондитерские изделия, посвященные тематике музея («пирожное с принтом Клинта»).
- Продажа сувениров: необычные сувениры, связанные с тематикой музея («магнитик из музея Толстого с его изречениями»).

9. **Применение инновационных технологий** в музеях в основном носит **стихийный характер**. Результаты интернет-опроса сотрудников музеев показывают достаточно высокую оснащенность мультимедийными сервисами (особенно федеральных музеев), однако при этом **реже создаются музейные проекты с использованием инновационных технологий**. Более того, само понятие «инновационные технологии» трактуется достаточно широко – от технического сопровождения основных составляющих музейной деятельности (аудиогид) до активностей, не типичных для музея (например, таких как фестивали и концерты); многие сотрудники музеев отождествляют инновационные технологии, используемые для оснащения экспозиции, с технологиями непосредственной работы с посетителями.

Это определяет целесообразность включения в программу развития «музея будущего» обучающих мероприятий для сотрудников музеев анализа лучших российских и зарубежных практик применения инновационных технологий.

10. Информированность экспертов о «**Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года**», разработанная экспертами Союза музеев России в 2018 году, является крайне низкой. Однако к любому подобному документу, исходящему от Министерства культуры РФ, как считают эксперты, в музейной среде проявляется **изначально настороженное отношение**.

Основные опасения по поводу реализации стратегии связаны со следующими вопросами:

- **Недостаточная адресность** предлагаемого подхода, которая необходима в силу многообразия типов музеев в России («**Стратегия продвижения Эрмитажа и стратегия продвижения Музея фонаря – разные**»). Отмечается сложность учета



специфики крупных и небольших музеев, региональных музеев, тематических и специализированных музеев, что может привести к повышению «заорганизованности» и бюрократичности музейной деятельности.

- **Сложность определения** самого понятия «музей», отсутствие определения некоторых видов музеев.
- Возможность **финансового обеспечения** стратегии, которое, по мнению экспертов, должно быть закреплено документально (в виде целевой программы и дорожной карты ее реализации), поскольку культура «относится к вопросам безопасности страны».

Основные ожидания от будущей стратегии связаны со следующим:

- **Проведение масштабного мониторинга** и обобщения ресурсов и наработок, существующих в разных музеях, результаты которого станут основанием для распределения средств и ресурсов.
- **Налаживание взаимодействия с частными музеями** и рассмотрение возможности государственной поддержки этих музеев, разработка механизмов частно-государственного партнерства.
- Определение **требований к научной деятельности музеев**, в частности механизмов сотрудничества с научно-образовательными организациями, а также с волонтерами и общественными активистами.
- Разработка **механизмов привлечения спонсорских средств**.
- Определение общей **информационной политики** в продвижении музейной деятельности.

Привлечение к разработке и обсуждению стратегии следующих категорий экспертов: **сотрудники музейной сферы** (руководители разных типов музеев, представители разных видов музейных специальностей, представители музеев из разных регионов, музейные архитекторы), представители смежных направлений (**работники системы образования, юристы, политологи**), руководители **благотворительных фондов**, специалисты в сфере **цифровых технологий**, **потенциальные посетители музеев**, чиновники разных уровней, представители научной сферы. В связи с тем, что, как показывают результаты исследования, изначально настороженное отношение к «Стратегии...» связано с «кулуарностью» разработки документа, при построении образа «музея будущего» (репозиционировании музея) целесообразна организация обсуждения «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года» с акцентированием обозначенных вопросов.

11. Вопрос о **приоритетной задаче музея** (сохранение или демонстрация экспонатов) однозначно решается **населением** в пользу демонстрации («**Смысл это хранить? Сгниют!**») и является **дискуссионным в экспертной среде**. Тезис о важности соответствия общему тренду на повышение открытости музеев противопоставляется экспертами аргументам о необходимости **значительных финансовых затрат на демонстрацию экспонатов**.

Столь же **неоднозначно** воспринимается идея создания **открытых хранилищ и общих депозитариев** для хранения.

- Наибольшее **одобрение** идея общих для разных музеев депозитариев вызывает у представителей **региональной власти**, которые видят в ней **возможность развития регионов** за счет создания в них «центров притяжения», где экспонируются произведения искусства.



Основные выводы

- **Представители музейной сферы** отмечают **значительные риски повреждения и утраты экспонатов** (в том числе особо ценных) вследствие размывания ответственности за их хранение, а также оценивают **финансовые затраты на транспортировку** как весьма существенные.

В целом в развитии «музея будущего» необходим **адресный подход к определению приоритетной задачи данного конкретного музея и возможности демонстрации его экспонатов**. Повышение лояльности музейной среды к вопросам открытого хранения, создания общих депозитариев и открытых хранилищ, вероятнее всего, может произойти при решении **вопроса о критериях ответственности** за каждый из обозначенных пунктов.

12. **Количественные показатели** посещаемости и количества проведенных выставок, применяемые в настоящее время для **оценки эффективности работы музея**, оцениваются экспертами как малосодержательные (**«это как оценивать работу театра по количеству рулонов туалетной бумаги»**), поскольку они не позволяют учитывать тип музея и особенности его работы. Для оценки эффективности музейной деятельности при построении «музея будущего» **целесообразно использовать дифференцированные количественные и качественные показатели**, среди которых:

- **способность музея быть «центром притяжения» в регионе своего присутствия** (исследуются косвенные показатели, связанные с повышением привлекательности региона – **«Шолоховский музей-заповедник – один из драйверов развития Ростовской области»**);
- **вторичные посещения** (**«нравится – еще раз пришел»**);
- количество **научных работ**, выпущенных научными сотрудниками музея;
- количество **резюме**, которые получает музей (**«значит, люди хотят идти к ним работать»**);
- количество **хранящихся произведений**;
- количество **отреставрированных произведений**;
- **количество и качество выставок**, их значимость в региональном, российском и мировом культурном контексте (**«выставка Караваджо, на которую съехалась вся Европа»**);
- количество и охват **образовательных программ**;
- показатели вовлеченности в **социальных сетях** – количество **фото- и видеоматериалов**, количество и контент **отзывов**.

13. По вопросу **извлечения музеем дополнительных доходов** эксперты, принявшие участие в исследовании, занимают **более-менее лояльную** позицию. Однако при этом **готовность сотрудников музеев к поиску** дополнительных источников дохода является достаточно **низкой**: так, 65% участников интернет-опроса воспринимают необходимость извлечения музеем дополнительного дохода как обременение. Важно отметить также, что **все эксперты** сходятся во мнении о **невозможности существования музея без государственной поддержки** и возможности **извлечения музеем только дохода, но не прибыли**.

Возможными источниками дополнительных доходов «музея будущего» эксперты считают следующие виды активности:

- **научная деятельность**;
- организация **точки питания** с продукцией, связанной с тематикой музея;
- продажа **эксклюзивных сувениров**;
- сдача **музейных помещений в аренду** для проведения мероприятий;
- проведение **квестов, конкурсов и индивидуальных экскурсий**;



- профессиональные услуги сотрудников музеев (**экспертиза, реставрация**);
- реализация **ко-брендинговых проектов (продажа выставочных проектов, совместные проекты с туристическими компаниями)**.

14. Исследование **эффективности каналов информирования** о музейной деятельности выявило значительную **вариабельность для разных социально-демографических групп**.

- **Для всех возрастов** наиболее эффективными каналами при выборе музея являются **отзывы друзей**, в том числе в соцсетях (для 54% реальных и 53% потенциальных посетителей), и **информация сайта музея** (для 48% реальных и 32% потенциальных посетителей).
- Возрастные группы **18–24 года** более чувствительны к **информации сайта музея (46%), наружной рекламе (31%) и рекламе в соцсетях (26%)**.

Как следует из опроса фокус-групп, для людей в возрасте **18–24 лет и 25–40 лет** референтными являются сетевые ресурсы: канал **YouTube**, социальная сеть **Instagram**, перспективно создание музейного блогера, публикующего впечатления о посещении музеев в формате «сторис».

- Возрастные группы **25–40 лет и 41–54 года**, в отличие от молодежи, помимо информации соцсетей и сайтов, сохраняют интерес к **телевизионным СМИ**, публикующим новостные сюжеты о музеях (ориентируются на ТВ-передачи 19% и 24% соответственно).

Как следует из опроса фокус-групп, для данных возрастных групп были бы актуальны телепередачи на тему путешествий и досуга (например, программа о музеях по аналогии с тревел-программой «Орел и Решка» на ТВ «Пятница»). **Радиальные СМИ:** рекламно-информационные сообщения. **Адресные почтовые рассылки**.

- Для людей, которые предпочитают **заранее планировать семейный досуг**, ориентиром служат специализированные **сайты-агрегаторы новостей** с анонсами досуговых мероприятий, в частности семейного формата.



Введение

Цель

Выявление возможностей развития музея как социального института сферы досуга и предоставления услуг.

Задачи

- Выявление образа современного музея среди профессионального музейного сообщества и населения.
- Оценка мнений экспертов и населения о конкурентоспособности музея в индустрии досуга.
- Оценки населением качества и стоимости музейных услуг.
- Изучение представлений экспертов и населения об общественной функции «музея будущего».
- Изучение восприятия экспертами и населением идеи развития «музея как услуги»: барьеры, ресурсы и драйверы, перспективные направления развития «музея будущего».
- Изучение ожиданий экспертов и населения в отношении приоритетных способов информирования посетителей о деятельности музеев.
- Изучение ключевых ожиданий экспертов от «Стратегии развития деятельности музеев до 2030 года».

Методология

Исследование представляет собой сравнительный анализ мнений экспертов, представителей музейного сообщества и населения РФ о возможностях развития музея как сферы услуг до 2030 года.

Мнения экспертов изучены методом глубинных интервью (опрошено 20 экспертов), проведенных с директорами музеев, архитекторами, представителями органов исполнительной власти, научными сотрудниками, журналистами. Также методом интернет-опроса изучены мнения 206 сотрудников российских подведомственных музеев по анкете, запрограммированной и разосланной в виде ссылки по системе Министерства культуры РФ и по базе соискателей грантов Фонда им. В. Потанина.

Мнения населения изучены методом фокус-групп с жителями Москвы (проведено 3 фокус-группы) и массового анкетного опроса, опрошено 700 респондентов в 5 регионах РФ: г. Москва, Приморский край, Пермский край, Ярославская область и Республика Мордовия. В основе выборки лежит гнездовой принцип отбора регионов, где каждый регион репрезентирует тип российских регионов по ряду факторов: 1) наличие музеев различных уровней подчинения; 2) позиция в туристическом рейтинге; 3) территориальная распределенность – запад, материковый центр, восток). В опросе населения приняли участие реальные и потенциальные посетители российских музеев – граждане РФ от 18 до 49 лет (женщины) / до 54 лет (мужчины), которые в 2030 году еще будут относиться к группе «занятых».

Квоты разрабатывались на основе гипотезы о том, что наибольшую ценность для населения на протяжении трудоспособного (допенсионного возраста) представляет свободное время, за которое предстоит конкурировать музею с другими видами досуга и институциями развлечений.

Опрос проводился в период с 26 июля по 26 августа 2019 года.



1. Образ музея

1.1. Динамика образа музея в свете трансформации российского общества

Как неоднократно отмечалось экспертами и населением, **основными факторами, влияющими на динамику восприятия музеев** российским обществом, стали:

- Повышение открытости России миру, которое обеспечило гражданам **свободу передвижения по миру** и дало возможность знакомства с лучшими зарубежными музеями.
- *«Мои педагоги старшие гордились тем, что они воочию видели Рафаэля и других известных итальянских мастеров из Дрезденской галереи той самой легендарной выставки 1954-56 годов. Они нам говорили: «Ребята, вам это не светит». Мы изучали итальянскую, мировую живопись только по черно-белым рисункам. Цветные невозможно было достать, их давали только в библиотеке. Никто тогда не мог предположить, что наступит время, когда можно будет сесть в самолет и через 4 часа спокойно долететь. Потом ходить по галерее Боргезе, все там смотреть самому» (эксперты, региональная власть).*
- Стремительное **развитие цифровых технологий**, повышающее **возможности самообразования** и одновременно **снижающее образовательную «ценность» музеев**.
- *«Просветительская роль практически у музеев закончилась. Зашел в Интернет, все там прочитал и посмотрел. Зачем, казалось бы, в музей ходить? Если говорить про взрослую аудиторию, то она уже практически в музеи не ходит» (эксперты, региональная власть).*
- Общая тенденция к снижению уровня социального одобрения культурных форм проведения свободного времени (чтения книг, походов в театр и в музей и т.п.) и одновременно стремление общества к **популяризации культуры и искусства**, обусловленное перегруженностью современного человека информационными потоками, переход многих людей в режим **«интеллектуального энергосбережения»**.
- *«Музей конкурирует с торговыми центрами как с видом досуга, потому что они предлагают все виды досуга. Можете там поехать в кафе, сходить в кино, по магазинам походить. Там и лекции начинают читать. Та же ИКЕА» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Мне хочется зарядиться, а не отдать энергию, потому что иногда я пройду много экспозиций и устаю» (фокус-группа, 18–24 года).*

В связи с этим **музей в его традиционной форме** частью опрошенных (как среди экспертов, так и среди населения) воспринимается как **«скучный», «устаревший»** либо **«слишком умный досуг»**, на который нет лишних сил у современного человека.

- *«Старомодные, обыденные и отставшие от жизни» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- *«Топоры и пряники» (фокус-группа, 25–40 лет).*

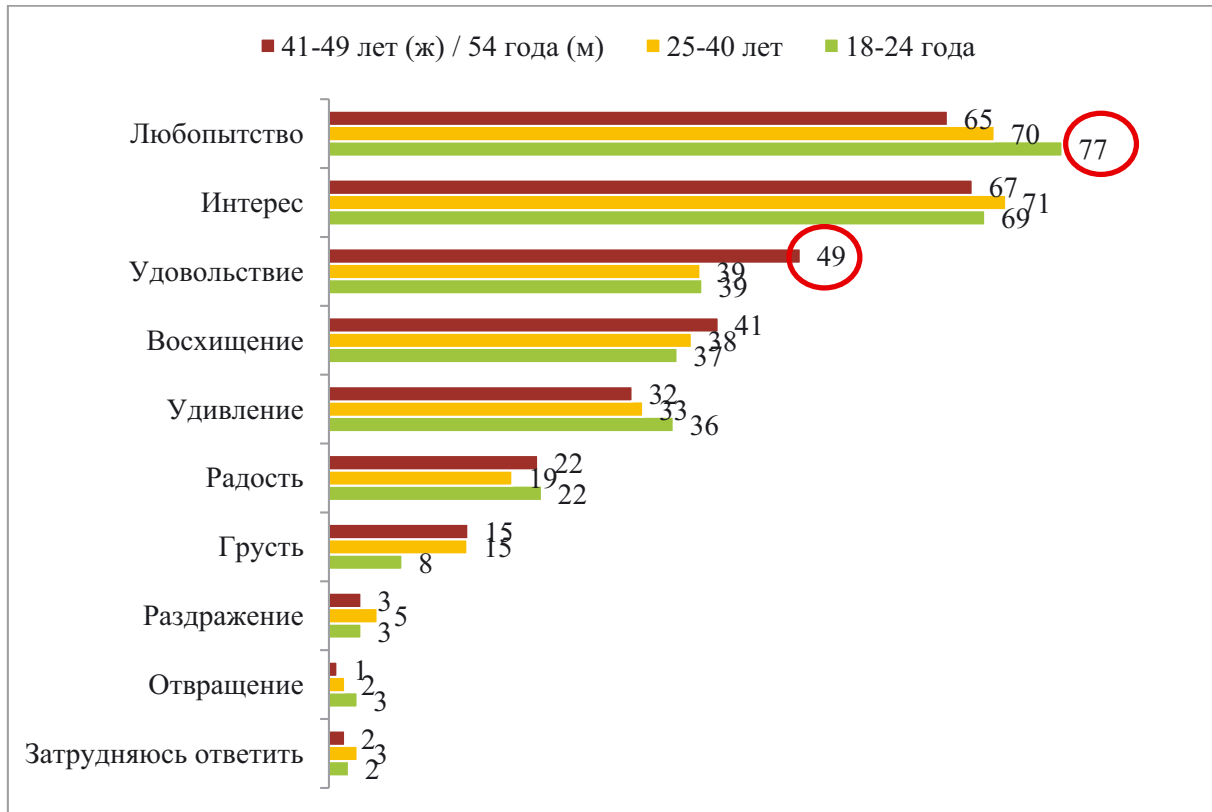
Подобные ассоциации в ряде случаев усугубляет негативный образ зрителя – «бабушки», которая или «спит в качестве экспоната», или проявляет недружелюбие по отношению к посетителям, через замечания которой у посетителя нет желания лишней раз «пробираться» к культурным ценностям.

- *«Представляю какой-то совковый музей. Обязательно бабушка, которая бдительно смотрит. «Не трогать! Не шуметь!» (41–54 года).*

1. Образ музея

Обращает на себя внимание также возрастной аспект отношения к музеям. Как показывают результаты количественного опроса, **эмоцию удовольствия** с понятием «российский музей» чаще связывают **люди старшей возрастной группы (41–54 лет)**. А **любопытство** чаще, чем в других группах, характерно для возраста **18–24 лет (77%)**, и это обнадеживает.

Диаграмма 1. Какие эмоции чаще всего вызывают у Вас российские музеи? Главные эмоции в разрезе пола и возраста посетителей (% от всех опрошенных каждой подгруппы, закрытый вопрос, до ТРЕХ ответов)



Общей для большинства музеев проблемой, связанной с определением стратегии их дальнейшего развития, является **проблема сохранения «музейной идентичности» при повышении открытости миру, допустимой степени популяризации музейного контента.**

- *«Сейчас музеи в общественном сознании предстают как довольно консервативный организм. Максимально – чем он может быть? Каким-то интересным и привлекательным аттракционом, в том числе для детей и для родителей. Получаются «качели»: либо у тебя какая-то достаточно классическая экспозиция, либо это огород и хоровод» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Как отмечали эксперты, решение этой проблемы невозможно без определения приоритетных для музея целевых аудиторий.

- *«Идти к людям, но при этом не изменять себе – вот в чем основная сложность. Понятно, можно открыть детскую комнату в музее, где аниматоры будут развлекать детей, пока родители будут в музее. Им комфортно? Да. Стоит ли это делать музею? Не уверен. Музей должен понимать, какая у него целевая аудитория, понимать свою идентичность, какую ценность он несет, что может дать людям» (эксперты, отраслевые СМИ).*



В экспертном сообществе отмечается осознание современных реалий, в которых происходит музейная деятельность; многих экспертов это приводит к **выводу о необходимости изменений** как взаимодействия музеев с внешним миром, так и системы внутренних коммуникаций. Однако реализация этих изменений затруднена **расхождением в понимании основной роли и миссии музея** для общества. Так, отмечают две основные позиции:

- Основная роль музея заключается в **сохранении культурно-исторического наследия и приобщения к нему современного человека**, эстетическом воспитании общества.
- *«Сформировать международную солидарность в отношении культурного наследия, культурных ценностей, исторической общности» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«Задача музея – повысить уровень потребности в искусстве» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Воспитание вкуса, гражданской позиции» (эксперты, отраслевые СМИ).*
- Основная роль музея заключается в **привлечении внимания общества к социально значимым темам, создании социальных резонансов** и осуществлении социальной коммуникации.
- *«Музей может создавать нечто большее. На примере нашего музея: у нас **есть ассоциация музеев памяти**, которую мы учредили, есть также фонд памяти. **Текущий проект – создание или объединение музеев по нашей тематике во всех регионах страны**. У нас сейчас идет подписание соглашений с министром культуры Республики Коми, с департаментом культуры Томской области, встречи с губернатором Магаданской области» (эксперты, руководители музеев).*
- *«Восстановление и формирование определенных социальных связей. Например, лозунг **«В музеей всей семьей»**, когда после работы можно прийти в музей семьей, с друзьями» (независимые эксперты, наука, архитектура).*

Позиция в понимании роли музея во многом определяет отношение музейного руководства к различного рода инновациям, в частности, связанным с системой взаимодействия с посетителями (не допускать инновации в музей или максимально расширять).

Ситуацию усугубляет **размытость среди экспертов и посетителей самого понятия «музей» и многообразие музеев в России**, которая определяет многообразие целей и задач музеев. Так, в ходе исследования проводилось разделение на следующие типы музеев:

- государственные и частные;
- крупные и «локомотивные» по части внедрения инноваций, с одной стороны, и остальные – с другой;
- федеральные, региональные и муниципальные;
- музеи разных регионов РФ;
- по тематике – художественные, литературные, краеведческие и т.п.

1.2. Место музея в индустрии досуга

Как показали результаты фокус-групп, опрошенные в основе своей воспринимают музей как форму досуга, которая является альтернативой другим, более привычным формам, предполагающим разную степень физической активности (спорт, активный отдых, «диванный» досуг, отдых с гаджетами) и включающим, в том числе, посещение культурных и досуговых мероприятий. Таким образом, в восприятии респондентов

1. Образ музея

музеи находятся в отношениях **прямой конкуренции как с другими видами досуга, так и с досуговыми учреждениями.**

- «С ребенком, как правило, парки. Постарше будет, я с удовольствием на балет буду куда-то его водить» (фокус-группа, 25–40 лет).

Эти данные подтверждаются и данными количественного опроса населения. Структура предпочитаемых видов досуга у посетителей и не посещающих музеи во многом совпадают: ведущие позиции занимают **кинотеатры, городские парки и зеленые зоны отдыха, а также отдых в кругу семьи** (см. Диаграмму 2).

Диаграмма 2. Выберите, пожалуйста, из списка семь наиболее вероятных для Вас способов или мест проведения свободного времени (% от всех опрошенных каждой подгруппы, полузакрытый вопрос, до СЕМИ ответов)



1.3. Особенности сценариев посещения музеев

В ходе экспертного опроса и фокус-групп был выявлен фактор «привычки ходить в музей», которая, возможно, является определяющим фактором соответствующего поведенческого сценария.

- «Если у человека есть привычка ходить и смотреть раннего Коро, то хоть торговый центр у него в доме откройте, он все равно поедет туда. Это вопрос его личной привычки и потребности» (эксперты, руководители музеев).

По мнению участников исследования, ведущую роль в формировании «привычки ходить в музей» в современном обществе играет родительская семья.

Диаграмма 3. Что из нижеперечисленного может повысить шанс, что Вы пойдете в музей? (% от всех опрошенных каждой подгруппы, полузакрытый вопрос, любое число ответов).





1. Образ музея

В Диаграмме 3 обращает на себя внимание значимость ответа «Кто-то организовал мой поход в музей» (30% у реальных посетителей и 31% у потенциальных). Важно отметить, что как результаты количественного опроса, так и результаты фокус-групп выявили **высокую готовность к спонтанному посещению, «по настроению»**, в том числе у респондентов, не имеющих привычки регулярно посещать музеи. При этом довольно устойчиво выражено желание внешнего стимула, чтобы кто-либо сформулировал предложение, сформировал соответствующее настроение, а в идеале организовал посещение.

- *«Бывает стихийно – направляешься куда-то и видишь по дороге...» (фокус-группа, 41–54 года).*
- *«Для меня главное было бы, чтобы за меня это организовали» (фокус-группа, 25–40 лет).*

Наибольшее влияние фактора спонтанности отмечается у возрастной группы 25–40 лет, которая в целом проявляет себя как наиболее мобильная.

- *«Мы можем просто с женой выбраться в город, пройти по городу пешком, что-нибудь увидеть, что нам понравится. Неважно – кафе, выставка, ресторан, квест, может быть, еще какие-то развлечения» (фокус-группа, 25–40 лет).*

В группе молодежи встречается сценарий спонтанного посещения музеев в зарубежных странах.

- *«Если два-три дня свободных, то мы стараемся куда-то слетать. Где безвизовый режим, можно сделать быстро. Там тоже посещаем музеи, театры» (фокус-группа, 18–24 года).*

Важным обстоятельством, влияющим на посещение или непосещение музеев, является **инертность поведения**. Специфика молодежной аудитории проявляется в активном присутствии среди форм досуга цифровых сервисов – легких и доступных, не требующих перемещения себя в пространстве, что определяет сложность встраивания музеев в структуру досуга данной группы посетителей. Для респондентов всех возрастов сдерживающим фактором проведения свободного времени в музее является территориальное расположение музея – его удаленность от метро и от места жительства респондентов.

Вовлечение потенциальных посетителей, не проявляющих стабильного интереса к музеям, происходит, в частности, за счет **встраивания музея в комплексную программу досуговых мероприятий** (музей, кафе, батутный парк).

- *«Ребенок уже взрослый, 15 лет, его сейчас зовёшь в музей, он: «Мам, а с продолжением?» То есть у нас традиция обязательно зайти потом куда-то – в пиццерию, кафе, бургерную, посидеть всей компанией» (фокус-группа, 41–54 года).*

Также ресурсом вовлечения может быть **модель посещения компанией** – друзей, родственников, знакомых. Значимость ближнего окружения в наибольшей степени проявляется в возрастных группах 18–24 года и 25–40 лет, но фактор влияния присутствует и в более старшей группе.

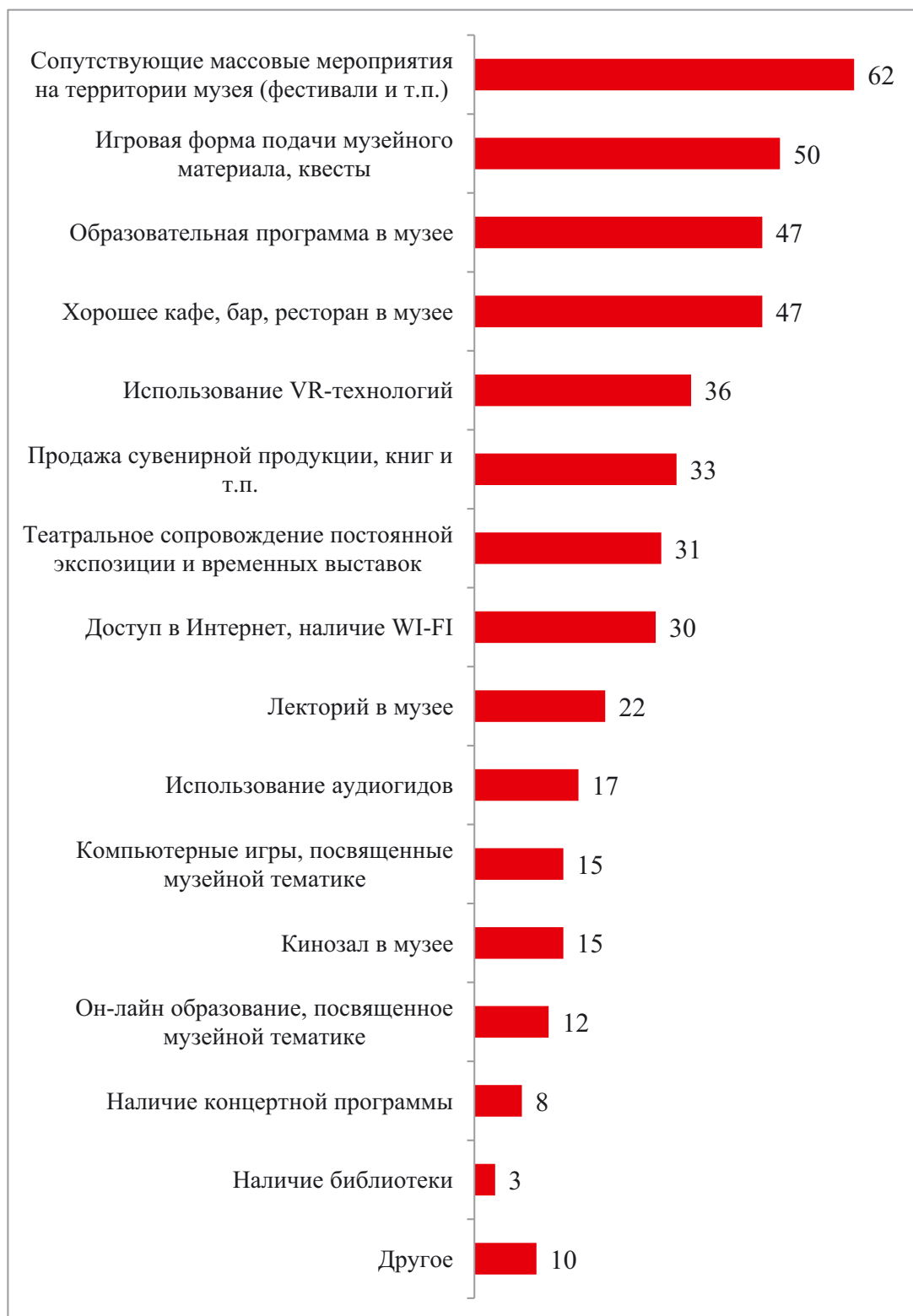
- *«Одной мне как-то не очень. Лучше компанией» (фокус-группа, 18–24 года).*
- *«Приедут гости какие-нибудь из-за границы или из другого региона России и изъявят желание посетить ту же Третьяковку. Придется сходить с ними» (фокус-группа, 41–54 года).*

Влияние на выбор досуга (в том числе посещение музеев) оказывают погодные условия. В данном случае **экстремально жаркая или холодная погода дает музеям некоторые преимущества** перед многими видами досуг.



1.4. Восприятие факторов привлекательности музея

Диаграмма 4. Как Вы считаете, что из нижеперечисленного может увеличить привлекательность музея и поток посетителей? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, до ПЯТИ ответов).





1. Образ музея

Респонденты интернет-опроса среди ресурсов повышения привлекательности музея чаще всего видят перспективы в организации каких-либо динамичных событий – таких как **сопутствующие массовые мероприятия на территории музея** (например, **фестивали**), **игровая форма подачи музейного материала, квесты**, а также **образовательные программы** для привлечения посетителей.

Значительно меньшая роль отводится VR-технологиям (виртуальная реальность), продаже сувенирной продукции и книг, театральному сопровождению постоянной экспозиции и временных выставок, музейному лекторию и использованию аудиогuida.

Ряд экспертов отводят лекторию несколько большую роль, однако лишь в том случае, если **в них представлен действительно интересный материал**.

- *«Музей Аполлинария Васнецова – очень небольшой музейчик. Сотрудники стали устраивать лекции. Например, как заготавливали продукты в XIX веке в Москве. Так люди на улице стояли, войти было нельзя» (независимые эксперты, наука, архитектура).*
- *«У меня, например, один из участников группы «Хайфай» ходит на все лекции музея архитектуры. У нас классные лекции. Ко мне ходят журналисты, профессора университетские, архитекторы. Музей – абсолютно демократичный способ общения» (эксперты, руководители музеев).*

Как показали результаты проведения фокус-групп, в музее также востребованы:

- **кинопоказы**, в частности, интервью с художниками и короткометражные фильмы / мультфильмы (возрастные группы 18–24 года и 41–54 года);
- *«Мне понравилось в Эрарте – они сделали зал и там показывали какие-то мультики, которые относятся к этой выставке, короткометражки» (фокус-группа, 18–24 года).*
- **качественный экскурсовод**, который ведет диалог с группой (группы 18–24 и 25–40 лет);
- *«Я бы хотела, чтобы кто-то увлек. Нужен человек, который задаст настроение» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- **специализированные мероприятия для детей** (мастер-классы, квесты), экскурсии, ориентированные на детей и подростков (респонденты возрастов 25–40 лет и 41–54 года).
- *«Мы приехали как-то в Дарвиновский музей. Там ничего нового, но нам дали на входе книжечку для детей, типа квеста, нам так понравилось. Просто из-за этой брошюрки. Меня потом Настя спрашивала: «Когда мы еще раз туда сходим?» (фокус-группа, 41–54 года).*

В бытовой инфраструктуре наиболее востребована организация:

- **зон отдыха и мест для сидения** (в крупных музеях);
- *«Пуфики, стулья, чтобы можно было сесть и наслаждаться видом» (фокус-группа, 25–40 лет).*
- **доступного кафе**, ассортимент которого может быть связан с тематикой музея (возможно, не в самом музее, поскольку часть респондентов воспринимают это как неуважение к искусству, но рядом с ним).
- *«В Эрарте есть свои даже фирменные эклеры, посвященные экспозициям, выставкам, и ты продолжаешь путешествие, но в кулинарный мир» (фокус-группа, 18–24 года).*

Наличие при музее **точки по продаже сувениров** воспринимается позитивно в том случае, если предлагаемые сувениры **обладают уникальностью** или применяется креативный подход к их реализации («ширпотреб», напротив, вызывает отторжение).

- *«Тематический музей в Коломне посетила. Ну как не увезти эту пастилу?» (фокус-группа, 41–54 года).*



1.5. Основные барьеры развития музейной деятельности

Как показывают результаты исследования, можно выделить несколько отдельных классов барьеров развития российских музеев: финансовые, законодательные, барьеры коммуникации с властью, кадровые барьеры.

1.5.1. Финансовые барьеры

Основным барьером в развитии музейной деятельности, по мнению как экспертов, так и населения, является **недофинансирование музеев**; при этом наиболее уязвимой категорией являются **региональные и муниципальные музеи**.

У населения распространено мнение по поводу **отсутствия внимания государства к музеям**, из-за чего возникает «разрыв» между крупными российскими музеями мирового уровня (Третьяковская галерея, Эрмитаж) и небольшими региональными музеями.

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

- «Либо слишком многолюдные, либо, наоборот, пустые» (фокус-группа, 41–54 года).

Финансовые проблемы конкретизируются следующим образом.

— Процесс **объединения музеев в регионах** приводит к **ухудшению их финансового положения**.

- «Стараются преподнести, что все это (объединение) хорошо, а музеи в регионах бедствуют. Маленькие районные музеи держатся на энтузиастах. Это единственное место, где человек получает микроскопическую зарплату. Музей закрыт на амбарный замок, приехал турист: «Откройте музей». – «Сейчас найдем Зину, она откроет». Все это убого» (эксперты, руководители музеев).

— Система **государственного финансирования выставок** является неудобной и бюрократизированной, что часто приводит к необходимости самостоятельно изыскивать средства.

- «Вся история финансирования в Минкульте устроена так, что **соблюсти все финансовые формальности невозможно**. Выставки делают, а финансы – только через несколько месяцев. Обычна ситуация, когда государство не финансирует выставки, и надо рассчитывать только на спонсоров» (отраслевые СМИ).

Эксперты неоднократно выражали обеспокоенность по поводу возможных **негативных последствий** недофинансирования музеев, в первую очередь – разбазаривания фондов.

- «Особенно в госмузеях работать за 17 тысяч – это унижительно. Это опасно для фондов и **может привести к коррупции, к воровству** – к чему угодно» (эксперты, руководители музеев).

- «**Кражи в музеях** – не про Третьяковку, там поймали, а в регионах. Ужасно, что там наши ценности, **ценности РФ**,

- **исчезают навсегда**» (эксперты, руководители музеев).

— **Недофинансирование отдельных направлений** музейной деятельности, которые не являются «кассовыми», и их коммерциализация маловероятна.

- «**История искусств, художественная деятельность** остаются совершенно не охваченными, потому что найти на них деньги просто невозможно» (эксперты, руководители музеев).

1. Образ музея

1.5.2. Законодательные барьеры

Диаграмма 5. Какие аспекты существующего законодательства в настоящее время помогают, а какие препятствуют работе музея? (% от всех опрошенных сотрудников музеев, полузакрытый вопрос, ответы в свободной форме)



Как показывает интернет-опрос сотрудников музеев, **российское законодательство** воспринимается как **недружелюбное по отношению к музейной сфере**. Лишь 28% опрошенных смогли назвать положения и акты, которые способствуют работе музеев, в то время как 50% упомянули законодательные барьеры для музейной деятельности. Основными претензиями к действующим законам были названы бюрократизированность (перегруженность отчетностью по всем видам работы музея и каждому проводимому им мероприятию, при этом формализованная отчетность по Дорожной карте) и несоответствие принципам проектной работы.

Наибольшее количество нареканий участники как интернет-опроса, так и очного опроса экспертов высказывают к Федеральному закону «**О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд**» № 44-ФЗ (с изменениями и дополнениями, вступил в силу с 31.07.2019).

- *«Самая большая преграда для нас – 44-ФЗ. Это мертвый и очень тяжелый закон, который мешает нам работать. Мы должны спроектировать все до последнего гвоздя. 44-ФЗ негибкий. Проект закончился, через три месяца люди получили деньги. Он приводит к тому, что побеждают недобросовестные заказчики. Просто чудовищный закон с точки зрения объема бюрократии и бумажек, которые сопровождают музей» (эксперт, руководитель музея).*

Недовольство части сотрудников музеев относится к **Положению о Государственном каталоге**, что приводит к форсированной работе над Госкаталогом и, как следствие, низкому качеству работ.

- *«Фиксированные, крайне сжатые сроки подачи данных в Госкаталог старых поступлений привели к тому, что работа по изучению коллекций больше не ведется; стала свертываться работа по популяризации коллекций (нет изучения – нет представления); отложено издание ранее запланированных каталогов» (эксперт, сотрудник регионального музея).*

Среди законов и других документов, в той или иной степени препятствующих работе музеев, сотрудниками **федеральных музеев** упоминались также:

- Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;



- Федеральный закон от 30 ноября 2010 г. № 327-ФЗ «О передаче религиозным организациям имущества религиозного назначения, находящегося в государственной или муниципальной собственности»;
- Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 № 54-ФЗ, в частности, отмечено **отсутствие полного перечня подзаконных актов**;
- Федеральный закон от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» (ред. от 30.11.2011, с изменениями и дополнениями, вступивший в силу с 01.04.2012);
- **Приказ Минкультуры России от 01.12.2017 № 2012** «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 18 июля 2019 г. № 193-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (новая редакция вступит в силу с 01.09.2019).

Сотрудниками **региональных музеев** высказывалось недовольство **Постановлением Правительства РФ № 1177** «Об утверждении Правил организованной перевозки группы детей автобусами». Отмечалось, что новые правила являются препятствием к проведению экскурсий со школьниками.

- *«Для многих школ это – целая военная операция. Если школа будет организовывать экскурсию, то им надо будет предупредить всех: ФСБ, полицию, к автобусу должна быть машина сопровождения ГАИ. Автобус стоит бешеных денег» (эксперты, руководители музеев).*

Сотрудниками **муниципальных музеев** помимо обозначенных документов упоминались:

- Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» от 29.12.2010 № 436-ФЗ;
- *«Все инфоматериалы мы маркируем, но посетители ошибочно думают, что это рекомендуемый возраст для посещения данного мероприятия» (эксперты, интернет-опрос).*
- Федеральный закон № 290-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» с поправками к Закону № 54-ФЗ.
- *«Счёт в казначействе – это минимум две недели на закупку чего-либо» (эксперты, интернет-опрос).*
- Закон «О рекламе» № 38-ФЗ, не позволяющий музею размещение собственных баннеров на собственной территории.

Руководителем **частного музея**, принявшим участие в очном опросе экспертов, были обозначены в качестве наиболее проблемных:

- Закон РФ «О ввозе и вывозе культурных ценностей» № 4804-1, который подвергается постоянной трансформации и повышает затраты на проведение выставок;
- Закон РФ «Об авторском праве и смежных правах» № 5351-1, который воспринимается как ущемление прав музеев и художников.
- *«Очень правильно сказал один из директоров музея в Германии. Он сказал, что авторское право и эти компании, которые следят за авторскими правами, прижимают музеи и рэкетнируют их, в случае с Россией – делают так, что мертвый художник становится живым, а живые художники мертвыми» (эксперты, руководители музеев).*