

Как решить проблему низкой посещаемости выставок и музея в целом путем изучения интересов аудитории и ее включения в процессы музейного проектирования. Результаты внедрения «культуры участия».

С.Ю. Каменский,

историк, археолог, канд. культурологии,
доцент кафедр социально-культурного сервиса и туризма
Гуманитарного университета, Уральского федерального университета,
кафедры туристического бизнеса и гостеприимства
Уральского государственного экономического университета

Реализация проекта с применением краудсорсинга. Работа с посетителями, партнерами, спонсорами

На примере проекта «Искусство путешествий»

Проект «Искусство путешествий» в 2013 г. стал победителем конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире» Благотворительного фонда В. Потанина в номинации «Музейные исследования».

Идея проекта возникла после знакомства с коллекцией Свердловского областного краеведческого музея (г. Екатеринбург), состоящей из более чем 300 артефактов, привезенных одним из горожан из путешествия от Кронштадта до Японии в начале XX в. («Восточная коллекция»). Эта коллекция была представлена зрителю на выставке под названием «Очарование Востока» еще в 2009 г., но не имела широкого резонанса. Подача этих артефактов в контексте культуры Востока или отдельных зарубежных стран не заинтересовала зрителя города.

Выяснилось, что аналогичная проблема есть и в других краеведческих музеях России: «восточные» коллекции сами по себе не привлекают посетителей и подаются через другие, но тоже слабо действующие ракурсы. На взгляд автора проекта, сложившаяся ситуация является производной от более серьезной проблемы закрытости музея, работающего преимущественно в режиме монолога.

*Низкая посещаемость –
следствие работы
в режиме монолога.*

Тематику выставок задают не зрители, а музейные специалисты. Часто она не соответствует запросам посетителя, не связана с его жизнью и увлечениями, волнующими его проблемами. В силу этого взрослый потребитель за смыслом, за событием чаще ходит на спектакль, концерт или в кино, чем в музей.

В качестве основы новой актуальной интерпретации данной коллекции выступила тема путешествия как явления в исторической перспективе и современности. В основу проекта было положено исследование современной культуры путешествий, актуальных культурных практик, вопросов, потребностей современников в этом контексте. Полученные выводы легли в основу исторических исследований. Прошлому задаются вопросы, интересные современникам, позволяющие им понять себя, осмыслить свой опыт. Идет поиск вневременных тем, связывающих людей разных эпох. Таким образом, значимость проекта связана с тем, что на конкретном материале решается вопрос актуальной реинтерпретации музейных коллекций, создания на их основе привлекательного культурного продукта, а следовательно, повышения качества музейной городской среды.

Основными продуктами проекта должны стать выставка, мобильное приложение (виртуальный музей путешествий) и онлайн-сборник материалов, касающихся реализации проекта.

*Основные материаль-
ные результаты
проекта: выставка,
мобильное приложение
и онлайн-сборник.*

Схема реализации проекта

Проект реализуется с июля 2013 г. по август 2014 г. Мероприятия разбиты на три основных этапа: исследование и проектирование, создание продукта проекта и анализ достигнутых результатов.

В рамках первого этапа (июль 2013 г. – март 2014 г.) проведены:

- 1) исторические исследования – выявлены тематические экспонаты, связанные с тематикой путешествий, проанализированы существующие труды, источники по данной проблематике;
- 2) антропологические исследования – интервью и фокус-группы с путешественниками Екатеринбурга;
- 3) разработка концепции и открытие первого зала выставки;
- 4) разработка концепции мобильного приложения, логотипа проекта;
- 5) привлечение в проект музеев-партнеров.

Конкретизируем:

- проведено 12 мозговых штурмов и фокус-групп по разработке и обсуждению концепции выставки с представителями городского сообщества – любителями путешествий (более 100 человек). Сценарий проведения фокус-групп, анкеты для их участников разработала доктор социологических наук, профессор Уральского федерального университета Е.А. Шуклина. Материалы подвергались первичной обработке и учитывались при проведении последующих фокус-групп;
- получен отзыв на концепцию выставки более чем от 300 человек в возрасте преимущественно от 20 до 40 лет. Опрос проводился в течение октября и ноября 2013 г. Респондентами выступили преподаватели, студенты очного и заочного отделения нескольких уральских вузов, сотрудники туристических фирм и их клиенты, путешественники разных направлений. Им было предложено прочитать описание выставки и ранжировать свое отношение к разным разделам и тематическим зонам по ряду критериев («вызывает интерес»,

«проста в восприятии», «вызывает желание участвовать», «трогает вас лично»). Исследование показало, что при расхождении в оценке отдельных позиций общая оценка всеми респондентами концепции выставки была в диапазоне 9–10 баллов из 10 возможных;

- проведены индивидуальные интервью с 30 известными путешественниками Екатеринбурга, собрано несколько десятков артефактов и историй;
- запущено в производство мобильное приложение для выставки «Искусство путешествий»;
- проведен конкурс на логотип проекта. Он проводился с 13 по 27 сентября 2013 г. на российской краудсорсинговой площадке www.godesigner.ru. По итогам конкурса было получено более 125 решений от специалистов со всей России, из которых жюри музея выбрало победителя.

Основным результатом этого периода стало создание и открытие в режиме тест-драйва первого зала выставки. Показ был ограничен периодом с 27 февраля по 2 апреля 2014 г. Тест-драйв проводился в закрытом режиме, по приглашениям.

В качестве посетителей были определены следующие типы аудиторий:

а) путешественники, истории и артефакты которых были представлены на выставке;

б) участники мозговых штурмов и фокус-групп по разработке и обсуждению концепции выставки;

в) представители целевой аудитории будущей выставки;

г) потенциальные партнеры и спонсоры проекта.

За период тест-драйва выставку посетило более 400 человек.

Были протестированы следующие проблемные моменты:

- воздействует ли выставка на мотивацию к путешествиям и самосознание посетителя;
- работают ли «зоны участия» (в зале площадью 70 кв. м было организовано 6 интерактивных точек, в которых посетители могли оставлять свой контент);
- эффективна ли выставка как инструмент, побуждающий к общению посетителей друг с другом на тему путешествий;
- считаются ли заложенные в экспозицию идеи и смыслы.

Тестирование показало, что на все эти вопросы можно ответить положительно. Исключение составили один фрагмент экспозиции, где посетители не восприняли заложенную идею, и одна интерактивная зона, работавшая недостаточно эффективно из-за того, что посетителям был задан «расплывчатый», неконкретный вопрос.

Тест-драйв позволил сделать вывод о том, что выставка превосходит ожидания как тех, кто знакомился с ее концепцией ранее, так и тех, кто столкнулся с проектом впервые. Также тест-драйв позволил собрать ряд новых историй и артефактов, найти новые идеи для зон участия выставки, помог привлечь спонсоров.

Менее успешной оказалась реализация другого направления проекта – развитие межмузейного сотрудничества в рамках актуализации коллекций, связанных с тематикой путешествий. На этом этапе музей столкнулся с неожиданной проблемой – слабым интересом к проекту со стороны других музеев региона. Предполагалось, что в сентябре 2013 г. будет проведен образовательный семинар для исследователей из музеев, заинтересованных в партнерстве. Это мероприятие позволило бы каждому музею взглянуть на тематические артефакты из своих коллекций в контексте истории и социологии туризма, истории повседневности, современных туристских трендов. Результатом должна была стать серия параллельных исследовательских проектов музеев-партнеров, обсуждение их резуль-

Первый зал выставки был открыт в режиме тест-драйва, доступ к нему предоставлялся по приглашениям.

Неожиданной проблемой стал слабый интерес к проекту со стороны коллег из других музеев региона.

татов на форуме в Интернете и презентация вновь открытых артефактов на выставке «Искусство путешествий».

Однако семинар не состоялся. Мы видим две возможные причины этого: внешняя – минимальная заинтересованность музеев в реинтерпретации своих коллекций в контексте нашей проблематики и внутренняя – отсутствие времени на поиск партнеров у члена проектной команды, ответственного за это направление работы.

В то же время родилась идея другого мероприятия, объединяющего усилия музеев региона. 2–3 декабря 2013 г. был проведен образовательный семинар «Актуальные стратегии взаимодействия с музейным посетителем. Музейный краудсорсинг (“культура участия”) и продвижение в социальных сетях». В нем приняло участие более 50 человек – представители более 20 музеев Екатеринбурга и Свердловской области. В качестве ведущих семинара выступили:

- Ирина Лейфер – музейевед, преподаватель Рейнвард Академии (г. Амстердам, Нидерланды), куратор музейных проектов в логике культуры участия: российско-нидерландский проект «Музеи “новых городов”: идентичность, имидж и культура участия» (Зутермеер – Находка, 2012–2013 гг.), российско-нидерландский проект «Путеводные истории Коломны» (Коломна, 2013 г.), «Передвижной музей одежды» (Амстердам, 2013–2014 гг.);
- Александр Зиновьев – стратегический планер (Digital Strategist) ведущего уральского рекламного агентства «Дельтаплан» (г. Екатеринбург);
- Алексей Глазырин – председатель Совета директоров группы компаний «Нью-тон», вице-президент Российской Ассоциации по связям с общественностью.

На семинаре разговор шел о практиках и стратегиях диалога музея со зрителем, вовлечения посетителей в участие в музейных проектах. Именно этот подход, как уже указывалось, является ключевым для проекта «Искусство путешествий». Нам было важно понять, насколько эта тема понятна и актуальна для музеев региона, найти партнеров для развития подобных проектов.

Особенно острыми оказались выступления Ирины Лейфер. Она артикулировала модель музея, признающего актуальную жизнь и культурные практики, мнения и истории современников не менее значимыми, чем артефакты в фондах и мнения научных сотрудников. Показала десятки европейских примеров, когда музеи, принявшие такую позицию, взамен получали совершенно другое качество взаимодействия с аудиторией, становились местом общения местного сообщества. Представители многих уральских музеев оказались не готовы к такой логике развития музея.

Идея отказа от монологической, экспертной позиции музея в пользу диалога с аудиторией, изучения ее интересов и вовлечения в процессы музейного проектирования частью участников семинара была воспринята с негодованием.

В то же время выделилась группа музейных профессионалов, которые высказали мысль о том, что «культура участия» – это то, к чему они неосознанно двигались многие годы. Основным мотивом, который обусловил интерес музейщиков области к партисипативным проектам, оказалась потребность работать более профессионально, желание видеть, как люди выходят и возвращаются в музей с горящими глазами, чувствуя, что музей существует для них.

Для обмена опытом между сотрудниками музеев и поддержки совместных проектов в духе «культуры участия» была создана группа в социальной сети

Выступления одного из экспертов помогли выделить группу руководителей музеев, заинтересовавшихся «культурой участия» и готовых ее развивать.

«ВКонтакте»¹. Стартовым проектом, объединяющим всех участников группы, стала работа над проблематикой путешествий, актуальной для современного общества. Отправной точкой стало выявление тематики, интересной местным сообществам каждого музея. Так, например, возникла тема восприятия мира и путешествий жителями закрытых городов, для которых до сих пор недоступны поездки за границу (Музейно-выставочный комплекс г. Лесного), заграничных командировок специалистов уральских заводов в эпоху СССР (ведомственный музей ОАО «Уралхиммаш»), современных уральских писателей-путешественников (Объединенный музей писателей Урала).

Безусловно, это не готовые темы, а лишь предмет для обсуждения с посетителями музея и местным сообществом. Возможно, они вызовут у людей живой интерес и желание поделиться своими историями. Результатом этих разговоров могут стать параллельные выставки, документированные личные истории или виртуальный музей путешествий.

В рамках реализации этого направления 27 марта 2014 г. в Объединенном музее писателей Урала состоялась встреча с писателями «На чемоданах». Собранные на ней истории, артефакты будут представлены на выставке «Искусство путешествий», войдут в создаваемый нами тематический альбом «Маршрутами русской интеллигенции».

Ресурсная база

Финансовые ресурсы на реализацию проекта были получены из нескольких источников. Главным из них был грант Благотворительного фонда В. Потанина в размере 965 тыс. руб. Дополнительно были привлечены средства от министерства культуры Свердловской области. Во многом это удалось сделать благодаря поддержке министерством созданного в ноябре 2013 г. Центра инновационных музейных технологий Свердловского областного краеведческого музея, для которого проект «Искусство путешествий» является своеобразной образовательной и инновационной площадкой. Привлеченные от министерства 500 тыс. руб. были направлены на создание виртуального музея путешествий Свердловской области и мобильного приложения проекта. Это позволило перераспределить средства и увеличить затраты на создание выставки.

Распределение средств на реализацию проекта выглядит следующих образом:

- 40% – на создание выставки;
- 30% – на мобильное приложение;
- 20% – на оплату труда привлеченных специалистов;
- 5% – на продвижение проекта;
- 5% – прочие статьи затрат.

Материальные ресурсы очень значимы при реализации выставочного проекта. К счастью, в данном случае музею оказалось достаточно собственного имущества: задействованы выставочное оборудование, экраны, проекторы, плазменные панели.

Самая большая сложность в реализации проекта связана с недостатком **кадровых ресурсов**. В музее, несмотря на многократные попытки руководства, не удалось сформировать полноценную проектную команду. В большинстве случаев сотрудники не отказываются участвовать в проекте, но и не проявляют инициати-

¹ Адрес в сети Интернет: www.vk.com/museum.for.people.

вы, ссылаясь на недостаток времени. Проект предполагает диалог с сообществом, проведение полевых антропологических исследований, фокус-групп и мозговых штурмов со зрителями, работу с путешественниками Екатеринбурга. Это направление работы по проекту оказалось неактуальным для сотрудников музея, что также усложнило решение поставленных задач.

В связи с этим формирование команды заняло достаточно продолжительный период. Большую часть первого этапа реализации проекта руководитель был существенно перегружен, выполняя целый ряд дополнительных задач, которые в проектной заявке предполагалось возложить на сотрудников музея.

В настоящий момент проектная команда в музее состоит из руководителя и двух координаторов (эти позиции были заявлены в проектной заявке). Первый координатор занимается проведением исторических исследований и работой в фондах, второй – переговорами с музеями и ведением документооборота (к сожалению, он перегружен своей основной работой и не может уделять реализации проекта достаточно времени; это несколько тормозит развитие проекта, но позволяет порадоваться за коллегу: его рабочая нагрузка возросла из-за того, что он был назначен руководителем созданной на базе музея новой организационной единицы).

Также в подготовке тестового зала выставки активное участие принимал музейный дизайнер. Однако в силу разных причин дизайнерская работа над остальными залами проекта потребовала привлечения внешних специалистов, что значительно увеличило себестоимость проекта.

Ядро команды составляют внешние исполнители.

Постоянным и наиболее активным членом команды является сценарист и концептуальный дизайнер выставки – доктор филос. наук Т.Ю. Быстрова. Она работает в команде проекта с июля 2013 г.

В январе 2014 г. было принято решение о привлечении внешнего PR-специалиста и специалиста по культуре повседневности для работы над наполнением мобильного приложения.

С марта 2013 г. в проектной команде работает девять человек: руководитель, сценарист, три дизайнера, автор контента для мобильного приложения, PR-специалист, специалист по договорной работе и снабжению выставки, историк. Также в проекте задействовано в рамках практики, курсовых и дипломных проектов 15 студентов-дизайнеров трех вузов Екатеринбурга, четыре студента специальности «Туризм», два студента специальности «Менеджмент в сфере культуры». О работе со студентами будет подробнее рассказано в разделе «Партнеры».

Основной **информационный ресурс проекта** «Искусство путешествий» – это одноименная группа «ВКонтакте»¹. На конец марта 2014 г. в ней состояло более 740 участников. В группе вывешивается информация обо всех мероприятиях проекта, фото- и видеоотчеты, проводится сбор историй и артефактов для выставки. Также существует страница выставки «Искусство путешествовать» в социальной сети Facebook² и профиль в «Инстаграме»³. Для обсуждения рабочих вопросов членами команды проекта существует отдельная группа и ветки «ВКонтакте».

При формировании команды проекта его руководителю поневоле пришлось обратиться к внешним ресурсам: проведение полевых исследований и работа с местным сообществом оказались неактуальными многим сотрудникам музея.

Основной информационный ресурс проекта – его группа и страницы в социальных сетях.

¹ Адрес в сети Интернет: www.vk.com/travelmuseum.

² Адрес в сети Интернет: <https://www.facebook.com/groups/travelmuseum>.

³ Адрес в сети Интернет: http://instagram.com/art_tripadvisor.

В качестве информационных партнеров проекта привлечены ведущий городской интернет портал «Е1», ведущий региональный специализированный портал о культуре «Культурмультиур», радио «Си», массово распространяемый в Екатеринбурге журнал «Выбирай». Ведутся переговоры с одним из наиболее популярных телевизионных каналов региона – «4 каналом».

Учитывая специфику проекта, **продвижение** строится на стратегиях и инструментах BTL-коммуникаций¹. Среди них выделяются прямой маркетинг и специальные мероприятия.

Прямой маркетинг предполагает выход на ключевых персон – агентов влияния в среде целевой аудитории. Для нас это известные путешественники, медийные личности, геоблогеры, директора крупных туристических фирм, руководители туристских клубов. Ведется целевая работа с представителями этой аудитории, построена система личных встреч, их приглашают на событийные мероприятия проекта.

Событийный маркетинг предполагает как создание собственных мероприятий, так и участие в крупных городских проектах.

Целью мероприятий PR-характера является вовлечение новых людей в проект, сбор интересующего нас контента (артефактов и историй путешественников Екатеринбурга), формирование позитивного отношения к проекту.

В рамках PR-мероприятий в июле 2013 г. – январе 2014 гг. проведены:

- «Месяц Франции в УрФУ», в основу которого легла интерактивная выставка, посвященная образу Франции у русских путешественников XIX–XXI вв. Выставка позволила собрать более 70 сувениров и историй о стране, стала площадкой для изучения мифов, стереотипов о Франции. Собранные материалы будут использованы при создании выставки «Искусство путешествий»;
- презентация проекта в рамках Всемирного дня туризма (27 сентября), на которой был собран интересный видеоматериал – интервью с жителями города;
- акция «Кафе "Путешественник"» на день первокурсника в Уральском государственном педагогическом университете (10 октября 2013 г.);
- встреча в музее с путешественником-кругосветчиком Андреем Шевченко (27 октября 2013 г.);
- конкурс ассоциаций к историческим фотографиям из путешествий (проводился в ноябре 2013 г. на двух интернет-площадках: собственной группе «ВКонтакте» и группе турфирмы-партнера);
- партнерский конкурс «Азиатский сувенир» (проводился в ноябре 2013 г. на двух интернет-площадках: собственной группе «ВКонтакте» и группе турфирмы-партнера);
- «Неделя туризма» в лицее № 110 г. Екатеринбурга (ноябрь – декабрь 2013 г.);
- викторина-презентация «100 причин поехать во Францию» в гимназиях № 39 и 212 (январь 2014 г.).

Наиболее затратными в плане привлечения финансовых и кадровых ресурсов мероприятиями оказались «Месяц Франции в УрФУ» и презентация проекта во Всемирный день туризма. И именно они принесли наибольшую отдачу – количе-

¹ BTL (от англ. below-the-line – под чертой) – комплекс маркетинговых коммуникаций, позволяющий доносить рекламное сообщение или призыв к покупке непосредственно к индивидуальному потребителю. Сообщение в этом случае носит максимально личностный и индивидуальный характер, место воздействия максимально приближается к месту продажи или к месту, где принимается решение о покупке. Примеры BTL: разнообразные рассылки (почтовые, sms, e-mail и др.), вирусный маркетинг, промоакции, использование технологии дополненной реальности и др. – *Примеч. ред.*

ство людей, узнавших о проекте и вступивших в группу проекта «ВКонтакте», объем собранного контента. Наименее эффективными были конкурсы «ВКонтакте» и «Неделя туризма» в лицее № 110.

Также за этот период было отдано в печать пять научных статей по разным аспектам реализации проекта (в т. ч. запланировано выступление на трех научных конференциях, две из которых международные).

Музей приглашал всех желающих «попутешествовать» вместе с ним в рамках «Ночи музеев» и «Библионочи».

Партнеры

В начальный период проекта ставка была сделана на привлечение студентов и преподавателей высших учебных заведений Екатеринбурга. Проект был презентован на восьми кафедрах четырех ведущих вузов города: Уральского федерального университета, Уральского государственного педагогического университета, Гуманитарного университета и Екатеринбургской академии современного искусства. С большинством вузов были подписаны договоры о сотрудничестве. В рамках практики или выполнения учебных работ в проекте в течение июля – декабря 2013 г. приняли участие более 250 студентов Екатеринбурга. В качестве дипломной работы разные аспекты проекта выбрали шесть студентов трех вузов города.

Наибольшая эффективность привлечения студентов наблюдалась в реализации двух направлений проекта:

- разработка стартовой концепции выставки в июле 2013 г.;
- подготовка интерактивной выставки «Месяц Франции» в Уральском федеральном университете в декабре 2013 г.

Участники из сферы высшего образования стали самыми многочисленными в команде проекта. Тем не менее в целом их реальный вклад в проект оказался не столь значимым, как планировалось. Основными проблемами стали:

- недостаточно высокое качество работ, выполняемых студентами;
- несоблюдение студентами сроков работ;
- большие временные издержки на организационно-управленческую деятельность, связанную с руководством работой студентов в проекте.

В связи с этим с декабря 2013 г. было принято решение о переходе на локальное взаимодействие с наиболее эффективными партнерами в вузах. Теперь акцент был сделан на привлечение специалистов к выполнению ряда задач, которые предполагалось решить силами студентов (это было связано также с тем, что команде проекта удалось привлечь дополнительные средства на реализацию проекта).

Количество партнеров не ограничилось теми организациями, которые изначально были указаны в проектной заявке. Кроме них, к созданию выставки «Искусство путешествий» были привлечены:

- информационный культурный центр Японии;
- кафедра востоковедения УрФУ;
- две «французские» гимназии;
- федерация спортивного туризма Свердловской области;
- дайв-центр «Тритон»;
- журнал «Уральский следопыт»;
- клуб автопутешественников Екатеринбурга;
- туристический клуб «Уральские тропы»;
- частные трэвел-фотографы Екатеринбурга.

После оценки результатов сотрудничества с вузами акцент был сделан на привлечение специалистов к выполнению ряда задач, которые ранее предполагалось решать силами студентов.

Спонсоры

В качестве спонсоров в рамках реализации акции «Месяц Франции в УрФУ» были привлечены туроператор «Веди Тур Групп», сеть кафе-пекарен «Французский пекарь» и «Альянс Франсез».

Спонсорами выставки стали турфирмы Екатеринбурга. Они закупили более тысячи билетов на нее в качестве подарка своим клиентам. Круг партнеров в этом сегменте расширяется.

В качестве партнера привлечен сотовый оператор «МТС»: компания обеспечивает работу Wi-Fi в музее на период выставки и предоставляет подарки участникам конкурсов во время выставки – модемы с безлимитным интернетом для путешествий по России. Также предполагается использовать игровое мобильное приложение «МТС» для поддержки квест-маршрутов по выставке (система вопросов и ответов, связанных с ключевыми экспонатами). Помимо этого, компанию заинтересовало предложение представить своих сотрудников – фанатов путешествий.

Другим спонсором проекта стал ведущий екатеринбургский специализированный магазин аксессуаров для активных путешествий «Манарага». Он предоставил подарочные сертификаты для поощрения победителей конкурсов выставки.

Оба партнера гарантировали информационную поддержку проекту.

Круг спонсоров расширяется. Взаимодействием с ними занимаются специалист по PR и руководитель проекта.

Спонсоры выставки закупили более тысячи билетов на нее в качестве подарка своим клиентам.

Перспективы развития

В течение апреля – середины мая 2014 г. планируется создание остальных залов выставки общей площадью 500 кв. м, наполнение контентом мобильного приложения, привлечение спонсоров и приглашение волонтеров на работу в рамках выставки. Также будут продолжаться встречи с путешественниками, выявление новых экспонатов и историй. Открытие выставки намечено на 14 мая 2014 г. К этому времени будет разработана программа социологических исследований поведения посетителя и восприятия им созданного музейного продукта.

В июне запланирован большой межмузейный семинар с приглашением ведущих российских специалистов по проектам в духе «культуры участия». Выставка выступит дискуссионной и исследовательской площадкой для его участников.

В августе 2014 г. планируется подготовить сборник онлайн-материалов, отражающих основные направления, этапы и особенности реализации проекта.

Также в данный момент происходит запуск проекта виртуального музея путешествий, который станет первой региональной тематической площадкой, объединяющей экспонаты разных музеев Свердловской области в едином информационном пространстве. Помимо артефактов из своих фондов, музеям предложено выявить истории и предметы, связанные с путешествиями представителей местного сообщества. ■