В. Н. Сильев

Особенности функционирования музейной сети Кузбасса в условиях пандемии

Музейная сеть Кузбасса – это доступные и динамично развивающиеся общественные институты, которые играют важную роль ресурса по сохранению и развитию национальной культуры сибирских народов, а также являются инструментом единства общества России. В статье предпринята попытка анализа и оценки деятельности музеев на территории Кемеровской области в период ограничений, связанных с коронавирусной инфекцией (COVID-19), в аспекте практики осуществления деятельности музейных учреждений в других субъектах РФ. Основной метод исследования – анализ социально-экономического и культурологического дискурса и нормативно-правовых актов в сфере культуры в период самоизоляции. Автор рассматривает проблемы, с которыми столкнулись музеи Кемеровской области, характеризуя и определяя отличительные особенности функционирования музейной сети региона в данный период. В результате исследования сформулированы предложения по повышению уровня эффективности работы государственных и муниципальных музеев Кемеровской области (Кузбасса) в потенциальном пространстве ввода повторных ограничений.

Ключевые слова: культура, музейная сеть, музеи, музееведение, краеведение, Кузбасс

Vyacheslav N. Silyev

Features of the Kuzbass museum network in pandemic conditions

The Kuzbass Museum Network is an accessible and dynamically developing public institution that plays an important role as a resource for the preservation and development of the national culture of Siberian peoples and is also an instrument of the unity of Russian society. The article attempted to analyze and evaluate the activities of museums in the Kemerovo region during the period of restrictions associated with coronavirus infection (COVID-19), in terms of the practice of implementing the activities of museum institutions in other constituent entities of the Russian Federation. The main method of research is the analysis of socio-economic and cultural discourse and regulatory legal acts in the field of culture during the period of self-isolation. The author considers the problems faced by museums of the Kemerovo region, characterizing and determining the distinctive features of the functioning of the museum network of the region during this period. As a result of the study, proposals are formulated to increase the level of efficiency of state and municipal museums of the Kemerovo region (Kuzbass) in the potential space for introducing repeated restrictions.

Keywords: culture, museum network, museums, museum studies, local history, Kuzbass

DOI 10.30725/2619-0303-2021-2-90-95

Пандемия COVID-19, как показал опыт функционирования музеев в форс-мажорных обстоятельствах, нарушила привычные алгоритмы и протоколы работы в системе музейной сети, но при этом условия самоизоляции детерминировали деятельность по развитию различных форм музейных коммуникаций. Руководитель Союза музеев России М. Б. Пиотровский отмечает, что «доступность» как одна из важных музейных функций «временно переходит в online, что вполне соответствует духу времени» [1].

На 1 января 2021 г. в музейной сети Кузбасса зарегистрировано 43 государственных и муниципальных учреждений [2, с. 8], основная часть деятельности которых напрямую связана с выставками и экспозициями, образовательной работой. С самого начала пандемии музеи региона прекратили прием посетителей, сотрудни-

ки были переведены на дистанционную форму работы.

В 2020 г. количество выставок и экспозиций в музеях Кузбасса уменьшилось на 24%; на 43% – количество внемузейных выставок, на это во многом повлияла обязательная регистрация всех участников выставок в Государственном каталоге Музейного фонда РФ; количество выставок из собственных фондов сократилось на 26 единиц.

В новых условиях функционирования возникает необходимость определения не только новой стратегии открытости коммуникационной политики музеев, но и вариантов доступа в экспозиционные залы музеев, развития лекционно-просветительской деятельности, предоставления новых возможностей знакомства с хранящимися в музеях экспонатами, не отраженными в действующих экспозициях.

Как справедливо отмечает Ю. В. Зиновьева, «активная реализация стратегии диверсификации каналов коммуникации музеев с социокультурными институциями, научными учреждениями, бизнес-сообществом, волонтерами приводит к расширению присутствия в медиапространстве и социальных сетях, в сфере современных культурных индустрий, что влечет за собой и расширение сотрудничества между музеями» [3, с. 105].

Анализ информационно-аналитического отчета за 2020 г. [2] показал, что, несмотря на вынужденное снижение активности выставочной работы непосредственно в пространстве музеев региона, все музейные учреждения начали активно работать онлайн и выставлять свои коллекции в соцсетях и на официальных сайтах.

Так Министерством культуры и национальной политики Кузбасса запущена всекузбасская онлайн-акция «#культуранадом». В рамках проекта, к которому присоединились и музеи, под хештегами #культуранадом и #культуракузбас-саонлайн на сайтах учреждений культуры и в социальных сетях можно найти все виртуальные проекты, которые сейчас реализуются в области. Отдельно заметим, что для детей и пользователей с ограниченными возможностями зрения предусмотрены специальные вкладки. В целом практика реализации подобного проекта получила положительную оценку на межрегиональном онлайн-форуме «Культура на дом – новая реальность» [4].

К одной из отличительных особенностей функционирования Кузбасского государственного краеведческого музея в анализируемый период относится деятельность по выставке фондовых экспонатов на территории муниципалитетов, что определило стратегию взаимодействия в рамках музейной сети региона: новые типы экскурсий, являющиеся «подкастами» и сериями просветительских фильмов; мастер-классы, викторины и конкурсы в виртуальном режиме.

Одним из важнейших событий в деятельности музейной сети Кузбасса стало участие музеев региона и вузов, осуществляющих подготовку специалистов в сфере музеологии и археологии, в международном круглом столе «Сотрудничество музеев в условиях пандемии», проходившем под девизом «За равный доступ к музеям», на котором участники поделились своим опытом работы в условиях распространения коронавирусной инфекции и ограничительных мер. Так Д. Д. Родионова [5] акцентировала внимание на основных правилах и ошибках популяризации деятельности музея в социальных сетях, а также на развитии медиапроектов, открывающих новые перспективы решения масштабных

задач в научном и социально-экономическом развитии Кузбасса.

К специфическим особенностям функционирования музейной сети региона в период пандемии с учетом «Рекомендаций по проведению профилактических мероприятий по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» [6] мы относим ряд следующих детерминант:

1. Диверсификация форматов деятельности музеев Кузбасса с потребителями в период посткарантинных эпидемиологических условий и требований становится повседневной практикой, активизируя поиск новых форм работы с посетителями с учетом приемлемости отдельных форматов деятельности, связанных с кадровыми и инфраструктурными ограничениями.

2. Сохраняется доминирование традиционной формы работы – экскурсионного маршрута. Вместе с тем ужесточение ограничений внесло свои коррективы в численность экскурсионных групп, запустив процесс модификации обзорных экскурсий по стандартной цене в тематические со специальными расценками.

3. Большинство музеев Кузбасса готово сохранить в своем «инвентаре» образовательные экскурсии, однако некоторые указывают на сложности их организации из-за требований социальной дистанции: так для экскурсии со школьным классом необходимо участие как минимум четырех экскурсоводов, что невозможно в малых музеях и может привести к снижению числа посетителей.

4. Музеи региона активно используют популярные инновационные малые форматы событийных мероприятий, такие как мастер-классы и воркшопы, игры и квесты. Их проведение возможно на экспозиционных площадках с вместительными лекционными залами при условии наличия необходимого количества сотрудников. Справедливо предположить о популярности этих форматов деятельности по двум причинам:

- во-первых, увеличение онлайн-активности музейных учреждений через активное продвижение своих групп в социальных сетях;

- во-вторых, такие форматы являются альтернативой в случае возникновения проблем с проведением образовательных экскурсий.

5. Возможность посещения музеев вне рабочего времени в посткарантинный период не получила своего повсеместного воплощения: против такой практики выступили в основном музеи, имеющие малое количество сотрудников, из-за возможных кадровых проблем в случае увеличения трудовых часов.

6. Установившимся трендом в период ограничений стала реализация практики сеансного посещения музеев через снижение количества проданных билетов на определенный день и время.

Вместе с тем ни один из текущих онлайн-проектов не приносит музеям Кузбасса прибыли. Выделение средств из резервного фонда правительства РФ на покрытие убытков музеев, которые полностью или частично приостановили свою деятельность, позволило стабилизировать их работу и обеспечить исполнение взятых на себя финансовых обязательств.

Отбор таких учреждений был осуществлен по результатам мониторинга их финансового состояния и оценки потребности в обеспечении обязательных платежей. Что же касается областных и муниципальных музеев Кузбасса, то, безусловно, основным фундаментом их поддержки и деятельности является бюджет региона.

В результатах отчетов об исполнении бюджета Министерства культуры и национальной

политики Кузбасса [7] в 2020 г. отражено, что расходы на культуру выросли на 230 млн руб. и составили 2,8 млрд руб. по сравнению с предыдущим годом, причем ключевыми статьями расходов стали именно музеи: 70 млн руб. направлены на реконструкцию отдела природы Кузбасского государственного краеведческого музея; финансируется реконструкция краеведческого музея Гурьевска. Дополнительно в регион удалось привлечь более 100 млн руб. в рамках нацпроекта «Культура», большая часть средств поступила в муниципалитеты на обновление и развитие соответствующей инфраструктуры, а также на повышение квалификации музейных сотрудников [8].

Анализ отчетов об исполнении консолидированного бюджета субъектов РФ [9] и аналитико-статистического исследования НИУ «Высшая школа экономики» [10] позволяет озвучить некоторые важные моменты в динамике изменений расходов на учреждения культуры некоторых регионов Сибирского Федерального округа (табл. 1, 2).

Таблица 1. Изменение показателей за 4 месяца по состоянию на 01.05.2020 по сравнению с аналогичным периодом 2019 г.

Субъект РФ	Расходы		
	на культуру (%)	на субсидии бюджетным, автономным учреждениям (%)	на культуру в общих расходах субъекта РФ (п. п.)
Республика Тыва	13,3	7,4	-0,4
Алтайский край	3,7	-3,8	-0,3
Красноярский край	8,1	11,8	-0,1
Иркутская область	12,1	12,3	-0,5
Кемеровская область – Кузбасс	7,5	11,3	-0,1

Таблица 2. Изменение показателей по данным за один месяц (апрель 2020 г. к апрелю 2019 г.)

Субъект РФ	Расходы		
	на культуру (%)	на субсидии бюджетным, автономным учреждениям (%)	на культуру в общих расходах субъекта РФ (п. п.)
Республика Тыва	31,9	14,0	-0,7
Алтайский край	2,4	-0,9	-0,5
Красноярский край	11,1	17,2	-0,2
Иркутская область	13,9	14,8	-0,6
Кемеровская область – Кузбасс	-3,4	0,5	-0,7

Данные таблиц позволяют сделать вывод о том, что только за 4 месяца 2020 г. общие федеральные расходы на культуру и на предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям в номинальном выражении продолжали расти, однако в относительном выражении уже намечалась их отрицательная динамика.

Вариантом получения объективной картины происходящего в музейной сети Кузбасса и попыткой ответить на вопрос о финансовых потерях в период пандемии и ограничений может стать исследование и изучение планов финан-

сово-хозяйственной деятельности всех государственных и муниципальных музеев за 2021 г. и сравнение их показателей с 2020 г. – подобная практика используется во многих музеях европейской части России.

Так специалистами российского медиахолдинга «РБК» было проведено исследование [11] о деятельности столичных музеев, чтобы определить, как сами заведения оценили размер своих недополученных доходов от вынужденного простоя за весну и частично лето 2020 г. (табл. 3).

Особенности функционирования музейной сети Кузбасса в условиях пандемии

Таблица 3. Доходы от платных услуг в плане финансово-хозяйственной деятельности в некоторых музеях Москвы (по данным РБК)

Музеи Москвы	План (февраль 2020) млн руб.	План (июль 2020) млн руб.	Прогнозируемое изменение %
Мемориальный музей космонавтики	169	51	-70
Музей-заповедник «Царицыно»	263	100	-62
Музейное объединение «Музей Москвы»	60	30	-49

В конце марта 2020 г. о финансовых потерях высказалась директор Пушкинского музея М. Д. Лошак [12], заявив о ежедневном убытке в 2 млн руб. В свою очередь, генеральный директор Государственной Третьяковской галереи З. И. Трегулова оценила убытки своего учреждения в более чем 18,9 млн руб. за неделю [13]. На сайте Ассоциации музеев [14] Джонатан Нот приводит данные о потерях венского Музея истории искусства и Рейксмузеума и Музея Стеделейк – от 100 до 600 тыс. евро в неделю.

Однако объективная оценка финансовых потерь музейной сети Кузбасса по состоянию на март 2021 г. представляется невозможной, так как подобные планы на 2020 и 2021 гг. опубликованы лишь у нескольких музеев Кемеровской области.

Все это свидетельствует о серьезной проблеме в существующей практике предоставления платных услуг в период самоизоляции и дистанционного режима работы со стороны музейной сети Кузбасса.

Изучение ряда трудов отечественных и зарубежных экспертов [15–17] позволило сформулировать рекомендации для учреждений музейной сети Кузбасса в случае перехода от одного этапа снятия посткарантинных ограничений к другому в перспективе нивелирования негативных последствий данного периода:

- применение гибкой ценовой политики, составление прейскуранта услуг с учетом дополнительных расходов музеев на проведение эпидемиологических мероприятий;
- создание подходящей программы маркетинга по поиску и продвижению новых форматов, увеличение вариантов форм взаимодействия как с традиционными СМИ, так и с новыми медиаресурсами;
- разработка новой фандрайзинговой системы, которая активизирует помощь музеям со стороны индивидуальных дарителей и корпоративных спонсоров, что позволит поддерживать музеям отдельные форматы работы с потребителями: лекции просветительского характера, концертные мероприятия, циклы встреч с деятелями искусства и науки и т. д.;
- в связи с уменьшением в музеях Кузбасса количества категорий льготных посетителей одним из эффективных видов фандрайзинга может стать прием «подвешенных билетов»,

когда потребитель услуги, желающий осуществить поддержку льготных категорий, вносит плату за билет на мероприятие, но оставляет его в особом билетном фонде. Таким образом, кассир сможет выдать оплаченный билет по предъявлении льготного удостоверения; – внедрение абонементной основы: это позволит музеям в условиях ограничений и снижения уровня потока посетителей приобрести необходимые ресурсы и провести мероприятия с соблюдением правил социальной дистанции;

- конвертация онлайн-активности на сайтах и социальных сетях в долгосрочное сотрудничество между местными жителями и музеем через использование комбинированных абонементов, включающих офлайн- и онлайн-форматы;

- использование системы «семейного посещения» музея при продаже билетов по льготной цене, что способствует социально-экономической и эпидемиологической выгоде для музейных учреждений, так как в семейных группах нет строгого соблюдения социальной дистанции;

- активное использование электронных гаджетов: загрузка на них электронных карт маршрутов, рассылка лекционных заданий и материалов с элементами дополнительной реальности тематических маршрутов; примером подобной программы может служить проект Artefact, доступный для российских музеев на бесплатной основе;

– при наличии инфраструктурных условий следует организовывать специальные пространства за территорией музея – парках, садах: это может значительно расширить перечень услуг и привлечь дополнительные потоки потребителей без нарушений санитарно-эпидемиологических требований Роспотребнадзора.

В результате формирования новых условий деятельности музейной сети Кузбасса определение новых вариантов взаимодействия с посетителями должно осуществляться через призму адаптационных механизмов, включающих в себя разработку образовательных программ для повышения квалификации и профессиональной переподготовки музейных специалистов. Модернизация инфраструктуры, новые практики и их поддержка как со стороны представителей органов администрации, так и общественных организаций – все это новые реалии работы данного направления сферы культуры.

Функционирование музеев региона за счет субсидий Минкульта и местного бюджета позволяет оплачивать коммунальные платежи, содержать здания и выдавать зарплаты сотрудникам. Поскольку эпидемиологическая ситуация до сих пор остается напряженной, то в случае повторного введения ограничений и запретов на организацию и проведение массовых мероприятий, посещение выставок музейные учреждения могут лишиться доходов от продажи билетов, экскурсий, лекций на неопределенный срок. Это создает дополнительную нагрузку на бюджет и может спровоцировать сокращение перечня услуг, материально-технической базы, сотрудников, снижение уровня рентабельности. Подводя итоги, следует отметить положительную динамику адаптации музейной сети региона к ограничениям в работе посредством масштабного перевода своей деятельности в онлайн-режим, однако существующий подход к организации платных мероприятий и услуг должен быть пересмотрен.

Список литературы

1. Пиотровский призвал музеи противопоставить пандемии виртуальную доступность // Интерфакс. 2020. 18 марта. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/67811/> (дата обращения: 14.01.2021).
2. Информационно-аналитический отчет о деятельности государственных и муниципальных музеев Кемеровской области — Кузбасса за 2020 год. Кемерово: ООО «Технопринт», 2021. 248 с. URL: <http://www.kuzbasskrai.ru/bitrix/Otchet-2020.pdf> (дата обращения: 19.03.2021).
3. Зиновьева Ю. В. Стратегии коммуникации музея: 20 лет постсоветской трансформации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2013. № 3. С. 102–107.
4. Межрегиональный онлайн-форум #КУЛЬТУРАНАДОМ – НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ // Министерство культуры и национальной политики Кузбасса: сайт. 2020. 4 июня. URL: <https://kuzbass-kulturanadom.ru/> (дата обращения: 19.03.2021).
5. Сотрудничество музеев в условиях пандемии обсудили в рамках международного круглого стола // Кемеровский государственный университет: сайт. 2020. 20 мая. URL: <https://kemsu.ru/news/5408-sotrudnichestvo-muzeev-v-usloviyakh-pandemii-obsudili-v-ramkakh-mezhdunarodnogo-kruglogo-stola/> (дата обращения: 19.03.2021).
6. МР 3.1/2.1.0194-20 Рекомендации по проведению профилактических мероприятий по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в музеях, музеях-заповедниках, дворцово-парковых музеях (с изм. на 17 авг. 2020 г.) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/565071300> (дата обращения: 19.03.2021).

7. Отчеты об исполнении бюджета // Министерство культуры и национальной политики Кузбасса: сайт. URL: http://mincult-kuzbass.ru/Documentation/list.php?SECTION_ID=15 (дата обращения: 19.03.2021).

8. На Кузбассе реализуют пилотный проект по развитию снегоходного туризма // ТАСС. 2021. 13 марта. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10895585> (дата обращения: 19.03.2021).

9. Анализ исполнения региональных бюджетов // Министерство финансов Российской Федерации: сайт. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/regions/monitoring_results/analysis/ (дата обращения: 19.03.2021).

10. Абанкина Т. В., Мацкевич А. В., Ксынкина Г. М. и др. Экономические и социальные последствия COVID-19 в сфере культуры в России // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: сайт. URL: https://www.hse.ru/data/2020/07/06/1609165892/HSE_Covid_08_2020_5_3.pdf (дата обращения: 19.03.2021).

11. Ефимович Е. Музеи и театры раскрыли данные о потерях из-за простоя во время пандемии // РБК. 2020. 23 авг. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/23/08/2020/5f3e6a1d9a794767973a1bfe (дата обращения: 19.03.2021).

12. «Пошумим еще, пошумим!»: Марина Лошак – о потерях и планах музея в период пандемии: интервью брал А. Геодакян // ТАСС. 2020. 22 нояб. URL: <https://tass.ru/interviews/10059915> (дата обращения: 19.03.2021).

13. Трегулова З. И. Третьяковка в период карантина теряет почти 19 млн рублей еженедельно // ТАСС. 2020. 26 марта. URL: <https://tass.ru/kultura/8080031> (дата обращения: 19.03.2021).

14. Museums Association. URL: <https://www.museumsassociation.org/> (дата обращения: 19.03.2021).

15. Гордин В. Э., Сизова И. А., Куделькина А. Н., Воронина А. А. Музеи и посетители: как взаимодействовать в посткарантинный период / Лаборатория экономики культуры (ЛЭК) НИУ «Высшая школа экономики» // Союз музеев России: сайт. URL: <http://www.souzmuseum.ru/files/M-after-COVID.pdf> (дата обращения: 19.03.2021).

16. Museums step by step towards a better public health // ICOM-Belgium. URL: <https://www.icom-belgium-flanders.be/wpcontent/uploads/2020/05/Museums-step-by-step-towards-a-better-public-health.pdf> (дата обращения: 14.02.2021).

17. Пятаева Е. В., Ломовцева А. В. Цифровизация культурной сферы на примере деятельности музеев // Вестник Музея археологии и этнографии Пермского Предуралья. 2020. № 10. С. 10–11.

References

1. Piotrovsky called on museums to counter the pandemic with virtual accessibility. Interfax. 2020. Mar. 18. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/67811/> (accessed: Jan.14.2021) (in Russ.).
2. Information and analytical report on the activities of state and municipal museums of the Kemerovo region –

- Kuzbass for 2020. Kemerovo: Technoprint LLC, 2021. 248. URL: <http://www.kuzbasskrai.ru/bitrix/Otchet-2020.pdf> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
3. Zinovjeva Ju. V. Communication strategies for museum: twenty years of postsovjet development. Bulletin of the Saint-Petersburg State University of Culture and Arts. 2013. 3, 102–107 (in Russ.).
4. Interregional online forum #CULTURANADOM – NEW REALITY. Ministry of Culture and National Policy of Kuzbass: website. 2020. Jun. 4. URL: <https://kuzbass-kulturanadom.ru/> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
5. Cooperation of museums in a pandemic was discussed within the framework of an international round table. Kemerovo State University: website. URL: <https://kemsu.ru/news/5408-sotrudnichestvo-muzeev-v-usloviyakh-pandemii-obsudili-v-ramkakh-mezhdunarodnogo-kruglogo-stola/> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
6. MP 3.1/2.1.0194-20 Recommendations for the implementation of preventive measures to prevent the spread of a new coronavirus infection (COVID-19) in museums, museum-reserves, palace and park museums (as amended on Aug. 17.2020). Electronic fund of legal and normative-technical documentation. URL: <http://docs.cntd.ru/document/565071300> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
7. Reports on budget execution. Ministry of Culture and National Policy of Kuzbass: website. URL: http://mincult-kuzbass.ru/Documentation/list.php?SECTION_ID=15 (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
8. A pilot project for the development of snowmobile tourism is being implemented in Kuzbass. TASS. 2021. Mar. 13. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10895585> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
9. Analysis of the execution of regional budgets. Ministry of Finance of the Russian Federation: official. website. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/regions/monitoring_results/analysis/ (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
10. Abankina T. V., Matskevich A. V., Ksynkina G. M. et al. Economic and social consequences of COVID-19 in the field of culture in Russia. National Research University Higher School of Economics: website. URL: https://www.hse.ru/data/2020/07/06/1609165892/HSE_Covid_08_2020_5_3.pdf (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
11. Efimovich E. Museums and theaters disclosed data on losses due to downtime during a pandemic. RBK. 2020. Aug. 23. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/23/08/2020/5f3e6a1d9a794767973a1bfe (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
12. «Let us make some noise, we'll make some noise!»: Marina Loshak – on the losses and plans of the museum during a pandemic: interview A. Geodakyan. TASS. 2020. 22 Nov. URL: <https://tass.ru/interviews/10059915> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
13. Tregulova Z. I. The Tretyakov Gallery during the quarantine period loses almost 19 million rubles weekly. TASS. 2020. Mar. 26. URL: <https://tass.ru/kultura/8080031> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
14. Museums Association. URL: <https://www.museumsassociation.org/> (accessed: Mar.19.2021).
15. Gordin V. E., Sizova I. A., Kudelkina A. N., Voronina A. A. Museums and visitors: how to interact in the post-quarantine period / the Laboratory for the Economics of Culture (LEC) of the Higher School of Economics. Union of Russian Museums: website. URL: <http://www.souzmuseum.ru/files/M-after-COVID.pdf> (accessed: Mar.19.2021) (in Russ.).
16. Museums step by step towards a better public health. ICOM-Belgium. URL: <https://www.icom-belgium-flanders.be/wpcontent/uploads/2020/05/Museums-step-by-step-towards-a-better-public-health.pdf> (accessed: Febr.14.2021).
17. Pyataeva E. V., Lomovtseva A. V. Digitalization of the cultural sphere on the example of museums. Bulletin of the Museum of Archeology and Ethnography of the Perm Urals. 2020. 10, 10–11 (in Russ.).