

Стратегии коммуникации музея: 20 лет постсоветской трансформации

Стратегии музейной коммуникации – это некие методологические основания, регулирующие развитие музея как культурно-коммуникативной системы, направленные прежде всего на решение проблем взаимодействия музея и внешней коммуникационной среды, музея и общества. Определяя основных субъектов музейной коммуникации, автор обозначает стратегии коммуникации музея к началу 1990-х гг. Более подробно раскрываются современные стратегии коммуникации, связанные с глубинными преобразованиями российского общества и изменениями субъектов коммуникации. Стратегия открытости и доступности музеев, маркетинговая стратегия, брендинг, стратегия партнерства, стратегия расширения канала музейной коммуникации, а также формирующаяся стратегия участия, взаимодействия музея с посетителем и местным сообществом определяют направления и динамику развития музейной коммуникации, а также в целом успешность развития современного музея.

Ключевые слова: музеи, стратегии музейной коммуникации, субъекты музейной коммуникации, партнерство, культура участия, взаимодействие музея и общества

Julia V. Zinovjeva

Communication strategies for museum: twenty years of postsovjet development

Museum communication strategies are core principles of regulation museum's development as a communicational system of culture. They aimed to dissolve interactional problems between museums and outer communicational environment, museums and community. In the article museum communication subjects are defined, and museum communication strategies for beginning of 1990th are emphasized. Revealed modern museum communication strategies, connected to deep transformations in Russian society and changes in museum communication subjects. There are strategies: «open museum», marketing, branding, partnership, museum communication channel extending, and just developing community and public participation strategy, which define directions and dynamic of museum communication development, the whole success of the modern museum.

Keywords: museums, museum communication strategies, museum communication subjects, partnership, participatory culture institutions, museums and society interaction and co-operation

Начало 1990-х гг. – непростое время для всей страны, время масштабных трансформаций всего российского общества и музеев в том числе. Мы стали жить в новом городе – Санкт-Петербурге новой страны – России. Изменение геополитических границ и политических ориентиров, норм и ценностей, постепенное формирование демократического – рыночного общества, общества потребления – это те реалии, с которыми столкнулось все общество и такие социокультурные феномены, как музей. Обширный практический опыт, накопленный отечественными музеями к 1990-м гг., также подвергся тщательному изучению и частично-му пересмотру.

Отсутствие прежних идеологических рамок инициировало и поиск методологических подходов в молодой науке, одним из которых стала теория коммуникации, основанная на теории информации. Она стала базисом многих музейно-ведческих исследований конца 1980–1990-х гг.: ее горячими сторонниками стали М. Б. Гнедов-

ский, И. В. Иксанова, Л. М. Шляхтина и многие другие, в том числе выпускники кафедры музееведения и охраны памятников (позднее кафедры музееведения и экскурсоведения, ныне – музеологии и культурного наследия СПбГАК (ныне – СПбГУКИ)). Взгляд через эту призму актуален и сегодня.

В пору становления коммуникационной теории речь о стратегиях коммуникации не шла – они только осмыслились и намечались. Понятие было детально проанализировано и активно введено в оборот и кандидатской диссертации «Стратегии коммуникационных процессов современного музея» 2005 г. и других работах О. С. Сапанжа¹.

Сегодня понятие стратегий музейной коммуникации активно используется в научном дискурсе. Актуальность его проявляется как в выступлениях коллег на научно-практических конференциях, так и в диссертационных культурологических исследованиях последних лет, например, докторской диссертации директора

Оренбургского областного музея изобразительных искусств, ныне директора Оренбургского областного историко-краеведческого музея Ю. Э. Комлева «Формирование и развитие музейных коммуникаций в культурном пространстве региона»² или кандидатской диссертации И. И. Макаровой «Российский художественный музей в современном социокультурном пространстве: стратегии коммуникации»³. В рамках данной статьи под стратегиями музейной коммуникации понимаются методологические основания, важнейшие принципы, определяющие направление и динамику развития музейной коммуникации, концептуальные ориентиры, регулирующие развитие музея как культурно-коммуникативной системы, ориентированные прежде всего на решение проблем взаимодействия музея и внешней коммуникационной среды, музея и общества.

В работах 1990-х гг. речь шла о новых направлениях, тенденциях развития музея и музейной коммуникации. Коммуникационный подход постепенно проникал в анализ разноплановых аспектов феномена и деятельности музея. В диссертационном исследовании автора «Взаимодействие музея и общества как социокультурная проблема» (2000) подведен некий промежуточный итог, намечены основные проблемы взаимодействия музея и общества, выделены основные субъекты музейной коммуникации в качестве теоретической модели. Сегодня эта модель стала реальностью. В состав субъектов музейной коммуникации входят на индивидуальном, групповом и общественном уровнях различные сообщества. Это сообщества музейных профессионалов, сообщества музейных пользователей, а также реальных и потенциальных партнеров, общественной поддержки музеев в лице отдельных граждан, определенных социальных и профессиональных групп и общества в целом.

К началу 1990-х гг. основные субъекты музейной коммуникации – это группа профессионалов на индивидуальном и групповом уровнях (конкретный музей), музейная аудитория, и прежде всего общество в лице государства как основной заказчик содержания музейной коммуникации. Можно обозначить три основные стратегии коммуникации. Их выделение основано на контент-анализе публикаций 1970–1990-х гг. Одна из стратегий – это **выстраивание взаимоотношений с коллегами и партнерами** (коллекционерами, архитекторами, художниками) в деле создания фондов и экспозиций музеев. Другая – **увеличение музейной аудитории**. Третья – **выстраивание отношений с государственными и политическими органами**

на базе **следования политике партии и правительства**.

Спустя 20 лет круг субъектов расширился и за счет изменения социально-политической структуры общества, и за счет обретения музеем большей самостоятельности, и выстраивания новых коммуникационных стратегий. Спустя 25 лет от начала «перестройки» можно с уверенностью сказать, что мы живем уже в совершенно иной стране, ином обществе. Социальные трансформации изменили коммуникационные стратегии и в связи с изменениями в ряду субъектов музейной коммуникации.

Формирование открытого, демократического общества, а также тенденции глобализации содействовали выработке **стратегии открытости и доступности** в музеях, понимаемой достаточно широко. Это возможности доступа в музей для различных аудиторий, включая ранее не охваченных музеями (прежде всего людей с ограниченными возможностями, в том числе маргиналов и заключенных, а также семей с младенцами и детьми младшего дошкольного возраста и др.). Ориентация данной стратегии – как на субъектов общественного уровня, так и на субъектов уровня индивидуального. Она подразумевает оптимизацию процесса общения посетителя музея с музейными предметами, условиями успешности и эффективности которого является, с одной стороны, способность посетителя понимать «язык» музейных предметов, с другой – способность музейных сотрудников создавать необходимые условия для этого понимания. В связи с этим происходит создание новых, более понятных посетителю экспозиций с использованием художественно-образного метода, достижений дизайна и новых информационных технологий, различных приемов усиления восприятия, а также развитие музейной педагогики, воспитывающей музейную культуру посетителя. С целью развития данной стратегии музеи наращивают свои технические и организационные возможности (устраивают парковки, в том числе для велосипедов и колясок, монтируют пандусы, подъемники для инвалидов, лифты, создают детские комнаты или площадки, ставят пеленальные столики и т. п.), проводят реэкспозиции и готовят специальные музейно-педагогические проекты и программы.

Подчеркивая открытость музея, принимаются решения об изменении часов и режима работы музеев. В большинстве государственных музеев введено вечернее посещение по определенным дням. Так, например, с 2013 г. ГМЗ «Царское Село» открывает свои двери посетителям по понедельникам до 21 ч. Стратегия проявляется также в большей открытости информации

о музеях в музейных изданиях (публикация ежегодных отчетов крупнейших музеев) и СМИ. С целью более эффективного взаимодействия со СМИ и более точного и полного донесения информации до общества в крупных музеях появляются специальные подразделения – PR-отделы и службы, в небольших музеях этим занимаются особые сотрудники.

Однако стратегия подразумевает не только доступность музея, но и объектов хранимого им наследия. В русле этой стратегии проводятся всеобщая информатизация музеев, оцифровка предметов основного фонда, создание реестра Единого государственного музейного фонда РФ. Повышению доступности музейных собраний содействует и создание электронных представительства сначала крупнейших, а теперь и небольших музеев, а также виртуальных музеев. В связи с продвижением стратегии открытости приходит более четкое осознание необходимости налаживания отношений с широким кругом организаций, национальных и международных, вхождения в общемировой контекст «глобальной деревни».

Стратегия, связанная с вхождением нашей страны в рыночные отношения и формированием общества потребления, – ориентация не просто на посетителя, на различные музейные аудитории, но на потребителя социально-культурных услуг, **маркетинговая стратегия**. Маркетинговые технологии из коммерческой сферы весьма успешно «перекочевали» и в музейное дело. Это несколько видоизменило ранее существовавшую стратегию увеличения музейной аудитории, хотя и легло на ее основу. Важнейшим стало изучение потребностей аудитории, общества и государства и разработка ответа на эти потребности в виде музейных услуг, отдельных форм культурно-образовательной и досуговой деятельности музея, специальных проектов и программ, музейных изданий и сувениров. Одним из направлений маркетинговой стратегии коммуникации является **брендинг**, основанное на осмыслении музея как культурообразующего центра территории. Музеи все чаще воспринимаются как способ привлечения туристов и инвестиций для определенных территорий, потенциальный создатель рабочих мест и сохранения народных промыслов. Достаточно успешно реализуют данную стратегию, например, музеи-заповедники «Кижжи», «Ясная Поляна», и конечно, крупнейшие музеи Петербурга.

Более подробно хотелось бы остановиться на другой стратегии музейной коммуникации. Выстраивание **стратегии партнерства** затрагивает прежде всего субъектов коммуникации группового уровня. «Партнерство – это техноло-

гия координации деятельности организаций, не связанных друг с другом ни административными, ни рыночными отношениями. Партнерство предполагает взгляд на организацию культуры как на часть (part) более масштабного целого или как на элемент другой системы»⁴.

Рассмотрим сначала профессиональное партнерство. СССР с национальной политикой «15 республик – 15 сектор» больше не существует. Каждая из отделившихся стран проходит неоднозначный путь выстраивания отношений с нынешней Россией, не всегда в добрососедстве и согласии. Единое музейное пространство СССР разрушено, сложившаяся за 70 лет музейная сеть очень пострадала. Профессиональные контакты носят разрозненный и случайный характер: нет всесоюзных конференций, семинаров и встреч, международные конференции с участием музейных профессионалов из бывших союзных республик в большинстве случаев не очень представительны. С другой стороны, Россия вошла в мировое сообщество, в том числе глубже интегрировалась и в мировое музейное пространство. Более доступным стало членство в ИКОМ и других международных организациях, участие в международных программах и проектах (Евросоюза, ЮНЕСКО, грантовых конкурсах). Более плотными стали контакты отечественных и зарубежных музеев разного масштаба и за счет возможности выезда сотрудников за рубеж, обмена опытом. Изменилось сообщество музейных профессионалов как на общемировом уровне, так и на уровне страны, групп и личностей. В России, пройдя долгий путь развития, стали формироваться профессиональные музейные сообщества: Союз музеев России, Ассоциация музеев России, объединяющая музейщиков из более 500 музеев Центрального региона России, территориальные ассоциации (например, Ассоциация музеев Дальнего Востока или Содружество музейных работников Приволжья, Творческий союз музейных работников СПб и ЛО и др.), а также профильные (Ассоциация музыкальных музеев или Ассоциация естественно-научных музеев) и организации по направлениям деятельности (Автоматизация деятельности музеев (АДИТ). Возникли и особые объединения: Ассоциация «Открытый музей» и АМОК «Музей Будущего»⁵.

Начала создаваться традиция регулярных (в том числе ежегодных) встреч представителей музейной общественности, объединенных разными общими интересами, а также представителями иных партнерских структур. Это конференции АДИТ (с 1996 г.) и ЕВА (с 1998 г.), а также Международный фестиваль музеев «Интер-музей», проводимый с 1998 г. Так, например, в

Москве конференции «EVA» проводятся с 1998 г. по согласованию с Комиссией Европейского Сообщества и при поддержке Министерства культуры Российской Федерации. Инициатором проведения и основным организатором ежегодных московских конференций «EVA» до 2010 г. выступал Центр по проблемам информатизации сферы культуры (Центр ПИК). Цели конференции – установление связей и взаимодействия между Россией и Восточной Европой, с одной стороны, и Европейским Союзом – с другой, а также расширения международного сотрудничества (в том числе, при поддержке ЮНЕСКО) в области культуры, науки, образования; интеграция России в европейское и мировое культурное пространство; представление программ и проектов Комиссии Европейского Сообщества и российских учреждений сферы культуры с помощью информационных и коммуникационных технологий и их использование в сохранении культурного, научного, исторического наследия⁶. Регулярными также стали встречи, проводимые на базе некоторых крупных музеев и объединяющие специалистов разных отраслей, занимающихся смежными темами, например, Круглый стол «Музей и проблемы культурного туризма», проводимый Государственным Эрмитажем с 2000 г. Появляются и относительно новые объединяющие темы для крупных регулярных встреч. В 2012 г. прошли 2-й международный форум «Сохранение культурного наследия» (октябрь 2012 г., Москва) и второй Форум малых музеев (ноябрь 2012 г., СПб).

За обозначенный период возникли организации с участием музейных сотрудников, объединяющие профессионалов из разных социальных институтов и областей деятельности: АДИТ (1996), Центр ПИК, АМК (2003) и др.

Деятельности музеев стали помогать различные благотворительные фонды: в начале-середине 1990-х гг. это была поддержка с участием иностранного капитала: Фонд Сороса и Институт «Открытое Общество» (с 1995 г. в России, США), Фонд Форда (с 1996 г. в России, США) сегодня уже работают отечественные фонды. Благотворительный фонд В. Потанина объявил в 2013 г. 10-й конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире» (первый прошел в 2003–2004 гг.)⁷, Фонд Дмитрия Зимина «Династия» с 2006 г. проводит конкурс для естественнонаучных и технических музеев «Научный музей в XXI в.». Фонд М. Прохорова реализует территориальные программы по развитию музеев в рамках системной поддержки культуры российских регионов с 2004 г.⁸ Существуют также фонды, реализующие более конкретные музейные проекты: Фонд Музея и общественного центра имени Андрея Сахарова

(с 1990 г.), Национальный Фонд «Возрождение русской усадьбы» (с 2000 г.), Фонд культуры «Екатерина» (с 2002 г.), Stella Art Foundation (с 2004 г.) и др.

Помимо вышеперечисленных партнеров, для музея весьма значимы и другие субъекты музейной коммуникации:

1. Администрация и управление – государство, вышестоящие органы управления культурой, комитеты и министерства, центральные и местные органы власти, городские, районные и муниципальные. Коммуникация с этими субъектами перестала строиться на жесткой стратегии следования политике партии и правительства вследствие обретения музеями большей идеологической и финансовой самостоятельности. Тем не менее для государственных музеев выстраивание отношений с властью, вышестоящими органами управления является ведущим, поскольку существует административная, организационная и финансовая зависимость, закрепленная в уставных документах. В случае отсутствия прямой административной зависимости (например, ведомственный музей и местные органы власти) коммуникация все чаще выстраивается именно на партнерстве.

2. Организации сферы бизнеса, реальные и потенциальные спонсоры и донаторы. Общение с ними предполагает выстраивание взаимовыгодных отношений, когда обе стороны получают что-то: финансирование, материальные и культурные ценности, техническую и консультативную поддержку с одной стороны, положительный имидж, рекламу, культурные привилегии с другой.

3. Дарители и коллекционеры, держатели музейных предметов, антикварный рынок. Коммуникация с этими группами всегда была важной составляющей деятельности музея, сегодня приобретает особую роль в связи с развитием рынка культурных ценностей, усилением роли товарно-денежных отношений в обществе. Часть прежних дарителей превратилась в продавцов. Однако в коммуникации сохраняется обоюдный интерес, поскольку музей представляет собой для этих групп площадку для презентации и публикации коллекций, потенциального покупателя, эксперта. Для музея эти группы – неопценимый источник комплектования фондов.

4. Добровольные помощники – волонтеры. В нашей стране волонтерство в музеях еще не настолько развито, как, например, в США, поскольку не существует организационной и законодательной базы для него, разработанной системы мотивации, однако оно постепенно распространяется. Так, крупные межмузейные проекты в Санкт-Петербурге уже немыслимы

без участия добровольных помощников. Музеям-участникам Фестиваля Детских музейных программ ежегодно помогают более 100 волонтеров – преимущественно студентов музейных кафедр, но также и других студентов вузов. В Ночи музеев–2012 были задействованы около 450 волонтеров.

5. Учреждения науки, искусства и вузы. Это традиционные партнеры музеев в самых различных направлениях деятельности – от комплектования фондов и научно-исследовательской работы до организации досуговых программ.

6. Учреждения культуры. Сегодня учреждения культуры: архивы, библиотеки, театры, кино и т. п. – все больше стремятся к коммуникации с музеем. В совместных проектах зачастую возникают синергетический эффект и повышенный интерес общества ко всем партнерам. Так, некоторые архивы, библиотеки и даже НИИ стали постоянными участниками «Ночи музеев», обретая новую аудиторию. За счет заимствования возможностей и выразительных средств других учреждений культуры происходит расширение музейного канала коммуникации.

7. Организации сферы образования – один из основных на сегодня партнеров. Большинство музеев благодаря развитию музейной педагогики понимает необходимость комплексного, систематического подхода в выстраивании коммуникации с этим партнером. Учреждениям образования предлагаются разнообразные формы культурно-образовательной деятельности, учитывающие образовательные и специальные потребности, а также возрастные особенности аудитории. Учреждениям образования также необходимы музеи в помощь учебно-воспитательному процессу, а также как площадка педагогического эксперимента.

8. Политические партии и организации. Религиозные организации. Общественные организации. Роль этих партнеров в коммуникации музея возросла, что связано с демократическими преобразованиями в обществе. Взаимодействие основано на общности тематики и определенных интересов конкретного музея и политической/общественной/религиозной организации.

9. Средства массовой информации (СМИ). Значение и важность данного партнерства не оценимы и понимаются обеими сторонами. В музеях создаются специальные подразделения или назначаются сотрудники, ответственные за взаимодействие со СМИ. СМИ для работы с музеями также подбирают компетентных корреспондентов и редакторов. Музеи создают культурные события, привлекающие внимание разнообразной аудитории, без которых теряют

содержательная насыщенность сообщений различных видов СМИ. Для музеев СМИ создают бесплатную рекламу, расширяя круг потенциальной аудитории.

10. Организации сферы туризма. Традиционные партнеры музеев, предлагающие взаимовыгодное сотрудничество. Сегодня эти отношения порой претерпевают изменения, поскольку некоторые музеи, в частности музеи-заповедники, включают в себя в качестве подразделений не только турфирмы, но и инфраструктуру (гостиницы или домики, места питания и т. п.)

11. И конечно, различные группы музейной аудитории: от постоянных подготовленных посетителей до непосетителей. В рамках концепта культуры участия⁹ именно посетители, местное сообщество мыслятся ведущим партнером современного музея.

Наиболее близки автору два петербургских проекта, работающих в рамках стратегии выстраивания партнерских отношений, одновременно четко продвигающих стратегию открытости и доступности музея. Это Фестиваль детских музейных программ «Детские дни в Петербурге», ворвавшийся в музейное пространство города в 2005 г. и Международная акция «Ночь музеев», которая проводится в Петербурге с 2006 г. Оба эти проекта весьма популярны и нацелены на музейную аудиторию: в первом случае семейную и детскую, во втором – преимущественно потенциальную, случайных посетителей и непосетителей. Фестиваль помогает сделать музеи доступнее для неорганизованного семейного посетителя, взрослых с детьми и подростков, предлагая увлекательные тематические маршруты по музеям, рассчитанные на самостоятельное освоение. «Ночь музеев» открывает двери музеев в необычное, ночное, романтическое время, символизируя открытие сезона «белых ночей» в ночь с субботы на воскресенье, ближайšie к 18 мая – Международному дню музеев. Большинство музеев не только открывает экспозиции, но также предлагает необычные, чаще развлекательные, программы, делающие восприятие музейных пространств и подлинников более доступным для неискушенной аудитории. Стратегия партнерства также проявляется по-разному. В первом случае – это выстраивание партнерских межмузейных взаимосвязей, налаживание профессионального диалога, повышение квалификации участников в ходе подготовки 20 маршрутов, объединенных общими темами и возрастными группами будущих посетителей, а также проведения и анализа результатов Фестиваля. Во втором – выстраивание собственных партнерских отношений каждого из музеев-участников в ходе подготовки и

проведения увлекательной ночной программы.

На примере этих проектов можно обозначить и другие стратегии музейной коммуникации. Это **стратегия расширения канала музейной коммуникации** как за счет выразительных средств традиционных каналов культурной коммуникации, так и новых отраслей современного общества потребления, базирующихся на информации, таких как Интернет, мультимедиа, и ярких явлений, актуальных для современного потребителя, таких как современное искусство, дизайн, мода, современная музыка. Стратегия широко используется в «Ночи музеев» и отчасти – в рамках заданий маршрутных листов и параллельной программы Фестиваля детских музейных программ. Эти проекты можно также приобщить к **стратегии брендинга**, поскольку оба они стали знаковыми для Петербурга, привлекая посетителей из других городов и стран, и стали основой моделирования, распространения опыта. Возникнув сначала в Санкт-Петербурге (хотя «Ночь музеев» – европейский проект, однако в нашей стране начал развитие именно в нашем городе), оба проекта нашли последователей в других городах страны («Ночь музеев» в Москве, Екатеринбурге, Перми, Иркутске и др.; Фестиваль послужил основой подобного музейного проекта с 2009 г. в Москве, с 2011 г. – в Перми).

Оба эти проекта также содержат ростки еще только формирующейся в отечественных музеях **стратегии участия, взаимодействия с посетителем и местным сообществом** под воздействием постепенного распространения культуры участия¹⁰. Стратегия нацелена не только на создание интерактивных экспозиций и музейных программ, но на реальное вовлечение посетителей и местного сообщества в активное участие в жизни музея, соучастие человека в создании культурного явления, вовлечение в новые связи и коммуникации, на развитие навыков и компетенций как посетителей, так и сотрудников и волонтеров, их личностную, социальную и творческую самореализацию.

Изменение стратегий, форм и способов коммуникации музеев является закономерным следствием развития всего общественного организма, вызвано потребностью самих музеев в поиске самоопределения и позиционирования в изменившейся социальной среде. В данной статье только намечены основные стратегии,

некоторые концептуальные ориентиры, определяющие развитие музея как культурно-коммуникативной системы, направленные на решение проблем взаимодействия музея и общества.

Примечания

¹ Сапанжа О. С. Основы музейной коммуникации: учеб. пособие. СПб., 2007. 116 с.; Её же. Коммуникационные процессы современного музея: проблема определения методол. оснований // Человек и вселенная. 2005. № 3 (46). С. 86–91; Её же. Методологические основания коммуникационных стратегий современного музея // Образовательная деятельность художественного музея. СПб.: Гос. Рус. музей, 2005. С. 72–81. (Тр. Рос. центра музейн. педагогики и детск. творчества Гос. Рус. музея; вып. 8); Её же. Стратегии коммуникационных процессов в контексте модернизации музейной деятельности // Триумф музея?: сб. науч. тр. СПб.: Осипов, 2005. С. 160–171; Сапанжа О. С., Шляхтина Л. М. Музей в глобальном мире: коммуникац. стратегии // Современный музей как важный ресурс развития города и региона: материалы междунар. науч.-практ. конф. Казань: РИУ: Школа, 2005. С. 39–41.

² Комлев Ю. Э. Формирование и развитие музейных коммуникаций в культурном пространстве региона: автореф. дис. ... д-ра культурологии: 24.00.03. СПб., 2011. 42 с.

³ Макарова И. И. Российский художественный музей в современном социокультурном пространстве: стратегии коммуникации: автореф. дис. ... канд. культурологии: 24.00.01. М., 2011. 20 с.

⁴ Музей будущего: информ. технологии и культ. наследие: автоном. некоммер. орг. культуры, созд. в мае 1999 г.: сайт. URL: <http://future.museum.ru> (дата обращения: 20.06.2013).

⁵ См. Музеи России: информ. портал. URL: <http://museum.ru> (дата обращения: 20.06.2013).

⁶ См.: Информационное общество, культура, образование: EVA–2012 Москва: Развитие и сохранение электронного культурного и научного наследия: XIV ежегод. междунар. конф., 26–28 нояб. 2012 г., Москва. URL: <https://eva.rsl.ru/ru> (дата обращения: 25.12.2013).

⁷ URL: <http://fondpotanin.ru> (дата обращения: 25.12.2013).

⁸ URL: <http://prohorovfund.ru> (дата обращения: 25.12.2013).

⁹ Агапова Д. Культура участия: миллионы диалогов // Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия / отв. ред. А. Щербаков; сост. Н. Копелянская. М., 2012. С. 8–20.

¹⁰ Там же. См. также: Simon N. The Participatory museum: online book. URL: <http://participatorymuseum.org> (дата обращения: 25.06.2013).