



# КУЛЬТУРА И КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>РЕЗЮМЕ</b>	<b>3</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>6</b>
<b>ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ</b>	<b>8</b>
<b>СИСТЕМНЫЕ СДВИГИ</b>	<b>14</b>
<b>ИЗМЕНЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ СЕКТОРОВ</b>	<b>21</b>
Исполнительские искусства: интерактивность и эмоциональная связь в эпоху zoom-концертов	21
Кино: диверсификация форматов	23
Мода: замедление и перезагрузка	27
Музеи: омниканальность и знание посетителей	30
<b>ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>	<b>36</b>
Венчурный рынок	36
Перспективные технологические решения	39
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>42</b>

# РЕЗЮМЕ

## Как изменится сфера культуры и креативных индустрий после пандемии?

### Трансформация сферы культуры и креативных индустрий см. с. 14–18

- **Ускорение цифровизации отрасли**, особенно в традиционно «аналоговых» секторах, таких как театры, музеи и культурные центры.
- **Будущее за гибридными моделями и омниканальностью**, при этом соотношение между онлайн и офлайн в разных секторах культуры будет разным. В секторах, где важны эмоции и личное присутствие (например, спектакли, концерты), онлайн никогда не заменит офлайн.
- **Изменение роли культуры:** помимо развлекательно-досуговой и образовательной функции объекты культуры станут помогать заботиться о психологическом здоровье и эмоциональном состоянии людей.
- **Конвергенция и сотрудничество между секторами креативных индустрий:** появление новых профессиональных объединений, заимствование технологий (например, технологий видеоигр в музеях и кино), что приведет к росту разнообразия и появлению новых форматов.

### Новые практики производства и потребления контента см. с. 8–13, 18

- **Спрос на онлайн-контент будет расти**, особенно среди пользователей в возрасте до 40 лет, но в России многие потребители пока не готовы за него платить.
- **Возвращение в офлайн будет идти медленно** из-за опасений по поводу санитарной безопасности. При этом офлайн-контент в краткосрочной перспективе будет ориентирован в большей степени на запросы местных пользователей.
- **Вырастет запрос на персонализированный и интерактивный контент**, ради получения которого пользователи будут готовы делиться своими персональными данными.
- **Создавать контент может каждый.** Качественный DIY-контент (от англ. Do It Yourself – сделай это сам) будет пользоваться спросом у стриминговых платформ, при этом актуализируется потребность в защите авторских прав.
- **Количество посредников между создателем и потребителем контента сократится.** Исполнители будут больше общаться со зрителем напрямую, зарабатывая на взносах посетителей стримов и нарабатывая навыки видеоблогинга.

**Востребованные профессии:** специалисты по контенту и мультимедийному проектированию, сценаристы, технические директора, специалисты по цифровому маркетингу, менеджеры по работе с сообществами, менеджеры культуры (кураторы, продюсеры). см. с. 19

### Отдельные сектора см. с. 21–35

- **Исполнительские искусства.** Цифровые концерты и спектакли не заменят «живые» выступления, однако найдут свою аудиторию. Возникнут новые типы интерактивных форматов: виртуальные залы, кроссплатформенные форматы, интеграция в виртуальную игровую среду.
- **Кино.** Усилится конкуренция кинотеатров и стриминговых платформ, поэтому кинотеатры будут вынуждены выбирать специализацию, искать новые форматы (например, автокинотеатры) и становиться более «умными», а стриминговые платформы станут активными игроками на рынке производства контента. Вырастет спрос на новые форматы кинопроизводства: screenlife, веб-сериалы, виртуальное кино.
- **Мода** станет более осознанной: уменьшится количество коллекций, усилится тренд на ресейл и секонд-хэнд (продажа и покупка вещей, бывших в употреблении), вырастет спрос на виртуальную одежду.
- **Музеи** станут омниканальными, комбинация онлайн- и офлайн-форматов – обязательной. За счет этого работа с аудиторией выйдет за границы просто посещения музея и продолжится за его пределами (социальные сети, живые эфиры, игры, викторины, подкасты, интерактивные экспозиции и др.).

**Перспективные решения на основе технологий** см. с. 39–41

- VR- / AR-решения для создания иммерсивного контента.
- Анализ больших данных о предпочтениях и поведении потребителей.
- Стриминговые платформы, особенно нишевые, с интегрированным и собственным мультимедиа-контентом.
- Искусственный интеллект (ИИ) для творчества и создания художественных произведений (театральных и киносценариев, музыки).
- Платформы для проведения онлайн-мероприятий (в том числе с эффектом присутствия зрителя).
- Цифровизация объектов культурного наследия.

## ИЗМЕНЕНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

	2020	2021–2022	2025+
<b>ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост онлайн-потребления (при этом от 30 до 50% пользователей начали пользоваться онлайн-сервисами во время карантина)</li> <li>• Медленное возвращение в офлайн</li> <li>• Перегруженность контентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неготовность платить за онлайн-контент (в России)</li> <li>• Рост осознанности онлайн-потребления и сокращение экранного времени</li> <li>• Этичность и экологичность становятся фактором выбора провайдера услуг</li> <li>• Запрос на персонализированный и интерактивный контент, в том числе на офлайн-площадках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорение роста спроса на онлайн-сервисы, особенно среди пользователей до 40 лет</li> </ul>
<b>СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уход 10–30% игроков с рынка в традиционно «аналоговых» секторах, таких как кинотеатры, музеи</li> <li>• Укрепление роли организаций культуры как провайдеров образовательных услуг</li> <li>• Активная цифровизация отрасли и появление новых интерактивных форматов на базе технологий</li> <li>• Развитие партнерств провайдеров услуг культуры с игроками из других отраслей</li> <li>• Адаптация офлайн-проектов под запросы местных аудиторий</li> <li>• Уход с рынка значительной части посредников между исполнителем и аудиторией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрепление роли культуры как провайдера услуг психологической поддержки</li> <li>• Развитие производства контента «по запросу» пользователя</li> <li>• Активное заимствование технологий внутри отрасли (например, технологий видеоигр в музеях и кино)</li> <li>• Рост спроса на новые компетенции: мультимедийное проектирование, «упаковка» контента, создание нарративов вокруг объектов культуры, работа с сообществами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превращение организаций культуры в центры местных сообществ</li> <li>• Демократизация производства контента (DIY-контент, децентрализация производства)</li> <li>• Массовое развитие продуктов для образования и здравоохранения на основе решений сферы культуры</li> </ul>
<b>ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивные онлайн-форматы</li> <li>• Распространение практик «исполнитель как модный блогер» и «модный блогер как исполнитель»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возвращение спроса на физическое посещение концертов и спектаклей при низкой готовности платить за онлайн-сервисы</li> <li>• Развитие новых инструментов вовлечения зрителей во взаимодействие с исполнителями и друг с другом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие формата выступлений на виртуальных площадках</li> </ul>

	2020	2021–2022	2025+
<b>КИНО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост спроса на онлайн-кинотеатры на 50–100%</li> <li>• Появление новых стриминговых платформ, усиление их роли как поставщиков нового контента</li> <li>• Уход 20–30% кинотеатров с рынка</li> <li>• Развитие сети автокинотеатров</li> <li>• Развитие screenlife-формата и веб-сериалов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост на 20–30% предложения и потребления мобильного видеоконтента</li> <li>• Развитие специализации кинотеатров, их превращение в клубы по интересам</li> <li>• Увеличение количества онлайн-релизов новых фильмов</li> <li>• Развитие интеграции индустрии кино и видеоигр, а также виртуального производства кино</li> <li>• Развитие производства видеоконтента для нишевых аудиторий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скачок в производстве видеоконтента с помощью ИИ</li> <li>• Распространение анимации как сервиса для других индустрий</li> <li>• Развитие формата иммерсивного кино</li> </ul>
<b>МОДА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение объема мирового рынка на 30%, особенно в премиальном сегменте</li> <li>• Закрытие производств или их перепрофилирование под производство медицинской одежды и средств для дезинфекции</li> <li>• Переход в онлайн: виртуальные показы мод и цифровые шоурумы</li> <li>• Появление новых интернет-магазинов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медленный рост (2–4% в год)</li> <li>• Развитие «осознанной» моды и кризис fast fashion</li> <li>• Усиление тренда на ресейл и секонд-хэнд (продажа и покупка вещей, бывших в употреблении)</li> <li>• Кастомизация товаров индустрии моды, в том числе за счет применения технологий (VR, 3D-печать, ИИ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост применения органических и переработанных материалов в производстве товаров</li> <li>• Развитие рынка виртуальной одежды</li> <li>• Развитие производства «под заказ», уменьшение складских запасов</li> <li>• Реализация полноценных инструментов виртуальной примерки одежды</li> </ul>
<b>МУЗЕИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закрытие около 10% музеев в мире</li> <li>• Цифровизация контента музеев, запуск виртуальных выставок и экскурсий</li> <li>• Развитие edutainment-форматов (живые эфиры, онлайн-лекции, игры, викторины)</li> <li>• Развитие омниканальности: общение с посетителями как внутри, так и за пределами музея</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трансформация музеев в диверсифицированные цифровые медиа</li> <li>• Развитие гибридных форматов, например, за счет интеграции музеев и видеоигр</li> <li>• Расширение использования VR- / AR-решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексные VR-решения для создания иммерсивных экспозиций</li> <li>• Появление «умных» музеев, постоянно анализирующих предпочтения пользователей и корректирующих свой контент и стратегию на основе данных</li> <li>• Создание экспозиций с помощью ИИ</li> </ul>
<b>ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стриминговые платформы</li> <li>• Платформы для совместной и удаленной работы</li> <li>• Цифровые гиды</li> <li>• Платформы для проведения онлайн-мероприятий, в том числе с эффектом участия зрителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Платформы с интегрированным мультимедиа-контентом</li> <li>• VR- / AR-решения для создания интерактивного контента и иммерсивной среды</li> <li>• Рекомендательные сервисы, персонализированные подборки на основе ИИ</li> <li>• Виртуальное производство контента на основе технологий видеоигр</li> <li>• P2P-платформы контента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание художественных произведений (театральных и киносценариев, музыки и т. п.) с помощью ИИ</li> <li>• Массовая цифровизация объектов культурного наследия</li> </ul>

# ВВЕДЕНИЕ

Сфера культуры и креативных индустрий вследствие коронавирусной пандемии оказалась одной из самых пострадавших. По данным UNESCO, к середине мая 2020 года 86% объектов культурного наследия и 90% музеев в мире были закрыты<sup>1</sup>. Прогнозируемые потери в этой сфере в России за период весна – лето 2020 года, по оценкам, превысят 120–150 млрд руб.<sup>2</sup>. Игроки рынка находятся в ситуации высокой степени неопределенности и ожидают серьезных убытков до конца года.

## Изменение культурных и креативных индустрий под влиянием COVID-19

Network of European Museum Organisations, Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe, апрель 2020; Pollstar; The Hollywood Reporter; McKinsey, State of Fashion 2020 Coronavirus Update; Российский союз промышленников и предпринимателей; <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/12/24/819475-rossiya-kreativa>



\* Потери отрасли в 2020 году по сравнению с 2019 годом.

Одна из основных причин столь высокого уровня потерь состоит в том, что **сфера культуры и креативных индустрий отличается высокой степенью фрагментированности и значительной долей малого и среднего бизнеса, самозанятых и фрилансеров.**

Так, в Европе доля самозанятых в сфере культуры составляет 32% (что почти в 3 раза выше, чем доля самозанятых в среднем по всем отраслям – 14%)<sup>3</sup>. Доходы представителей индустрии редко являются фиксированными, в связи с чем их, как правило, трудно кредитовать.

В условиях пандемии многие участники сферы оказались вовсе отрезаны от каких-либо источников финансирования. Отмена проектов, остановка съемок, перенос мероприятий и уход спонсоров могут привести не только к убыткам, но и к прекращению деятельности ряда игроков рынка. Так, по данным исследования Международного совета музеев (ICOM), 13% музеев могут никогда не открыться снова<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373601>

<sup>2</sup> <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2020/04/09/827665-kreativnaya>

<sup>3</sup> [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120876/kjna30249enn\\_1.pdf?fbclid=IwAR2GrJlz7iHUSBBCBcVBVo89ifbwqxvdtvFiALGh2aFRRRc1bXESobKdo4e4](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120876/kjna30249enn_1.pdf?fbclid=IwAR2GrJlz7iHUSBBCBcVBVo89ifbwqxvdtvFiALGh2aFRRRc1bXESobKdo4e4)

<sup>4</sup> <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>

В мае – июне разные страны начали постепенно открывать учреждения культуры, однако **возврат в прежний режим работы не будет быстрым**, а введенные требования на ограничение количества посетителей (не более 30–50% от общей вместимости) не позволят быстро вернуться к прежним показателям по доходам. Так, например, Пизанскую башню, которую обычно посещает 5 млн туристов в год, теперь может одновременно посещать не более 15 человек; посетителям предлагается носить маски для лица и электронное устройство, которое предупреждает их о нахождении другого человека на расстоянии менее метра. Республика Корея ввела запрет на групповые туры и строгие временные интервалы для посещения музеев. В Австрии театры будут открыты с соблюдением норм социального дистанцирования зрителей (не более 30% от общей вместимости зала), а актеры не смогут исполнять любовные или боевые сцены, в которых расстояние между ними будет меньше метра. Во Франции были открыты небольшие музеи и библиотеки, но крупные культурные объекты и концертные площадки останутся закрытыми на неопределенное время<sup>5</sup>.

#### ОБЗОР МЕР ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Страна	Финансовая поддержка организаций (гранты, субсидии, гарантии и пр.)	Пособия работникам индустрии	Поддержка в дистрибуции контента	Поддержка в цифровизации индустрии
Ирландия <sup>6</sup>	+		+	
Шотландия <sup>7</sup>	+	+		+
Австралия <sup>8</sup>	+			
Канада <sup>9</sup>	+			
Бельгия <sup>10</sup>	+			
Дания	+	+	+	
Франция	+	+		
Греция	+	+	+	+
Италия	+	+		
Нидерланды	+			
Польша	+	+		+
Испания	+		+	
Швеция	+	+		

<sup>5</sup> UNESCO, Culture & COVID-19: Impact and Response Tracker (<https://en.unesco.org/news/culture-covid-19-impact-and-response-tracker>).

<sup>6</sup> <https://www.chg.gov.ie/covid19-supports-for-artists/>, <https://www.chg.gov.ie/app/uploads/2020/05/covid-19-support-and-information-for-the-arts-sector.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.gov.scot/publications/coronavirus-covid-19-culture-and-creative-sector-support/>

<sup>8</sup> <https://www.arts.gov.au/covid-19-update>

<sup>9</sup> <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/funding/information-covid-19/emergency-support-fund.html>

<sup>10</sup> <https://www.eunicglobal.eu/news/how-is-the-european-cultural-sector-responding-to-the-current-corona-crisis>

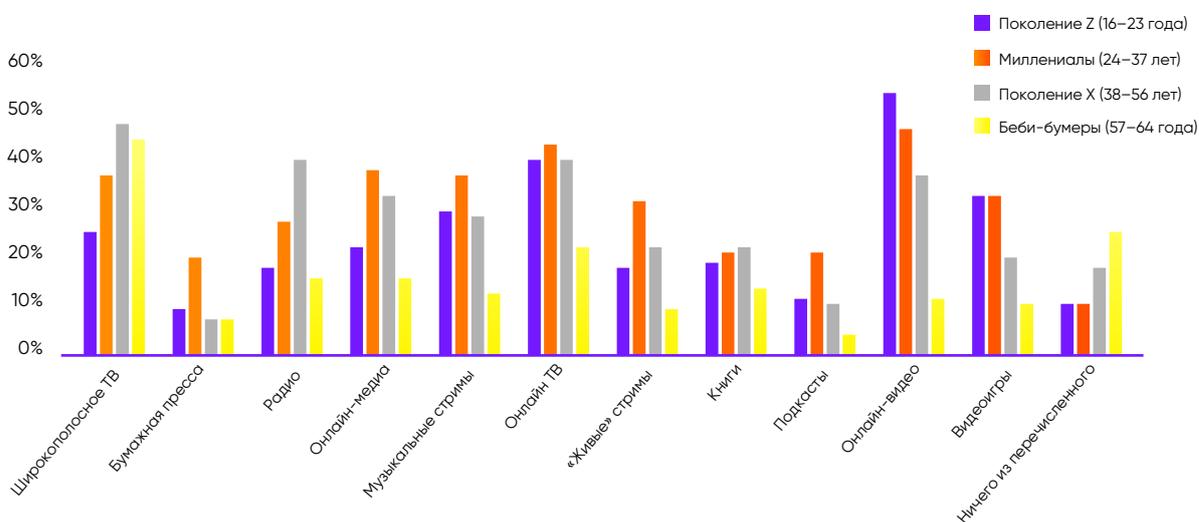
# ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

## Онлайн: скачок, провал, стабильный рост

В условиях пандемии создалась ситуация «одноканальности» – цифровой канал стал фактически единственным средством доступа к культурно-развлекательному контенту. В результате **количество пользователей онлайн-сервисами выросло, особенно среди поколения Z и миллениалов.**

**Доля пользователей, которые стали чаще пользоваться или впервые воспользовались сервисом во время пандемии, % от общего количества опрошенных респондентов**

Global Web Index, опрос 3944 жителей США и Великобритании, март 2020



Для отдельных типов организаций культуры новые пользователи составили больше половины цифровой аудитории. Среди них культурные центры, музеи естественной истории и театры.

**Пользователи цифровых сервисов, предлагаемых организациями культуры в период пандемии, в зависимости от предыдущего опыта посещения**

Culture & Community in a Time of Crisis, опрос 124 тыс. человек в США, июль 2020



**В России наиболее резкий рост произошел в сегменте онлайн-кинотеатров.** По данным НАФИ, 40% россиян стали тратить больше времени на просмотр фильмов, сериалов и развлекательных передач<sup>11</sup>. Приложения онлайн-кинотеатров впервые стали лидерами категории развлечения в App Store. Кинопоиск вошел в топ-10 приложений России (поднявшись на 150 позиций в рейтинге мобильных приложений), Premier – в топ-20 (плюс 250 позиций), Okko поднялся со 124-го до 31-го места<sup>12</sup>.

Такой стремительный рост связан не только с повышением интереса к онлайн-развлечениям, но и с эффективной маркетинговой политикой провайдеров онлайн-сервисов, предложивших клиентам выгодные условия подписки. Очевидно, что льготные условия подписок не будут постоянными, поэтому в краткосрочной перспективе спрос на досуговые онлайн-сервисы снизится. Затруднительная финансовая ситуация, в которой оказались многие жители России, не позволит им в ближайшей перспективе продолжить пользоваться подпиской на новых платных условиях<sup>13</sup>. **Среди россиян сохранить подписку в онлайн-кинотеатры планирует только 25% опрошенных, 14% – будут продолжать посещать онлайн-концерты или спектакли и еще меньше – онлайн-экскурсии по музеям<sup>14</sup>.**

#### Какими видами онлайн-досуга вы пользуетесь?

% от общего количества опрошенных респондентов; не равно 100%, так как вопрос предполагал несколько вариантов ответа

Telecom Daily, опрос 994 россиян, май 2020



#### Какие из новых привычек вы скорее всего сохраните по завершении карантина?



■ Категории, относящиеся к сфере культуры и креативных индустрий

Тем не менее пандемия ускорила наметившийся ранее в России тренд роста количества пользователей с платной подпиской: по данным PwC, в среднем на 2% за последние 3 года<sup>15</sup>. Поэтому, **несмотря на отказ от платных продуктов сразу после окончания карантина, стоит ожидать рост спроса в долгосрочной перспективе, особенно среди пользователей до 40 лет<sup>16</sup>.**

#### Готовность продолжать платить за подписки на онлайн-досуг после пандемии, % от общего количества опрошенных респондентов в соответствующей группе

GlobalWebIndex, опрос 4000 респондентов в США и Великобритании, март 2020



<sup>11</sup> [https://nafi.ru/projects/sotsialnoe-razvitiye/novaya\\_normalnost/](https://nafi.ru/projects/sotsialnoe-razvitiye/novaya_normalnost/)

<sup>12</sup> <https://ru.asodesk.com/blog/mobile-app-market-during-covid-19/>

<sup>13</sup> По данным BCG и «Ромир», россиянам хватает средств только на базовые потребности. Чистое снижение спроса прогнозируется в 95% категорий товаров и услуг, при этом больше всего пострадают услуги досуга и развлечений. Более 40% россиян планируют сократить свои расходы на отдых, посещение кинотеатров, концертов и тематических парков (<https://media-publications.bcg.com/RUS-COVID-19-Consumer-Sentiment-Snapshot-WAVE-2.pdf>).

<sup>14</sup> <http://tdaily.ru/news/2020/05/15/opros-telecomdaily-kak-prohodila-samoizolyaciya>

<sup>15</sup> <https://www.pwc.ru/publications/media-outlook/mediaindustriya-v-2019.pdf>

<sup>16</sup> [https://www.globalwebindex.com/hubs/1.%20Coronavirus%20Research%20PDFs/GWI%20coronavirus%20findings%20April%202020%20-%20Media%20Consumption%20\(Release%204\).pdf](https://www.globalwebindex.com/hubs/1.%20Coronavirus%20Research%20PDFs/GWI%20coronavirus%20findings%20April%202020%20-%20Media%20Consumption%20(Release%204).pdf)

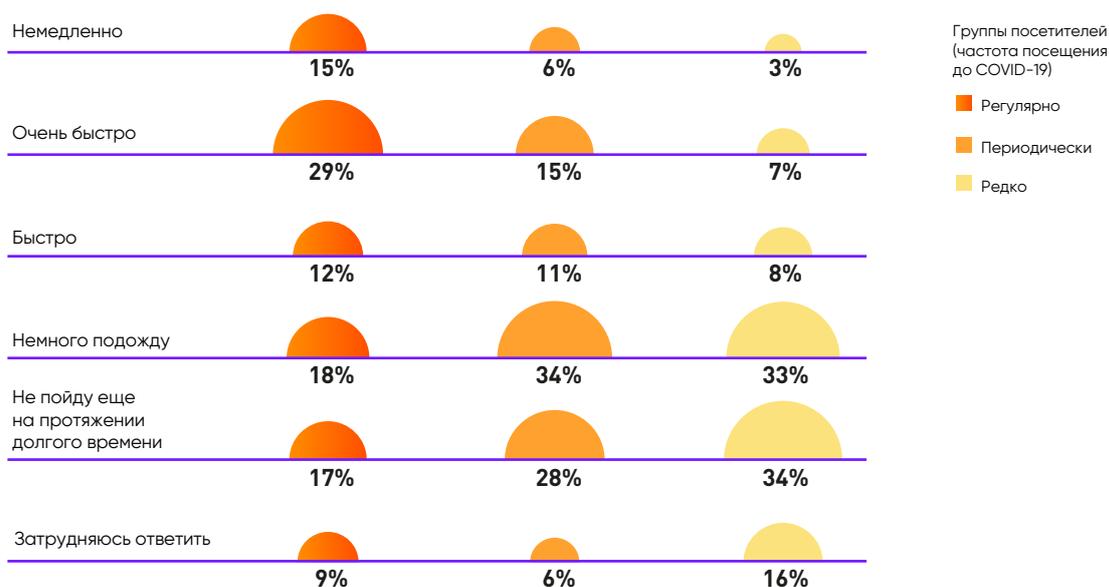
## Возвращение в офлайн не будет быстрым

Снятие ограничений не приведет к автоматическому возврату к прежним привычкам. Например, только постоянные посетители кинотеатров готовы сразу пойти на кинопоказ после снятия ограничений, а более трети – не пойдут в кинотеатр еще на протяжении долгого времени<sup>17</sup>. Аналогичные тенденции наблюдаются и для других развлечений вне дома. Это связано в том числе с опасениями потребителей относительно безопасности среды и соблюдения санитарных норм в общественных местах.

### Когда вы пойдете в кинотеатры после их открытия?

% от общего количества опрошенных респондентов в соответствующей группе

GlobalWebIndex Customer Research, опрос респондентов в 17 странах, апрель 2020

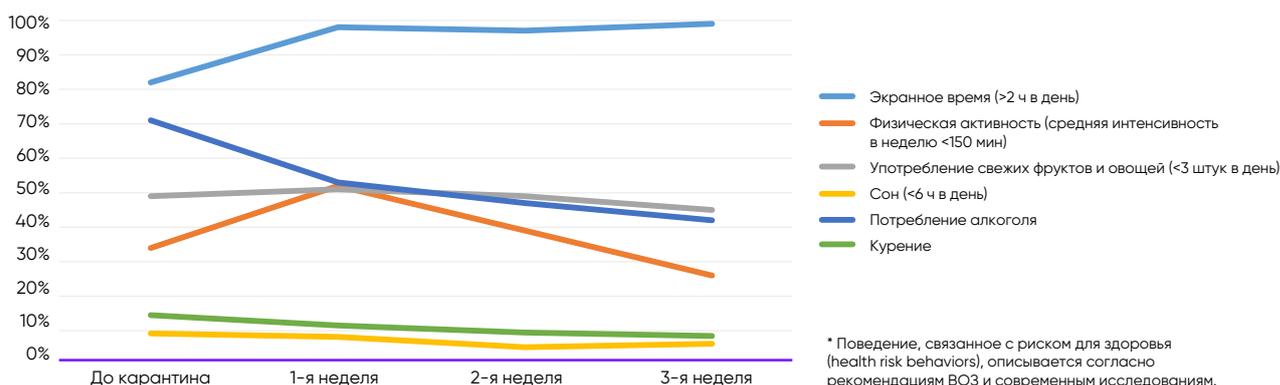


## Рост осознанного потребления

В период пандемии объем доступного цифрового контента стал многократно превышать способность человека ориентироваться в нем, что привело к беспрецедентной перегрузке восприятия. Количество людей, которые проводят больше двух часов в день перед экранами компьютеров и мобильных телефонов, в том числе для развлечения и просмотра онлайн-контента, предоставляемого организациями культуры, увеличилось на 25%. Рост экранного времени негативно влияет на физическое и ментальное здоровье, повышая уровень тревожности человека<sup>18</sup>.

### Поведение, связанное с риском для здоровья\*, % от общего количества опрошенных респондентов

López-Bueno R et al, опрос 2741 респондентов в Испании, март–апрель 2020



<sup>17</sup> <https://blog.globalwebindex.com/trends/the-new-normal-consumers-adapting/>

<sup>18</sup> López-Bueno R et al (2020) COVID-19 Confinement and Health Risk Behaviors in Spain. Front. Psychol. 11:1426. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01426



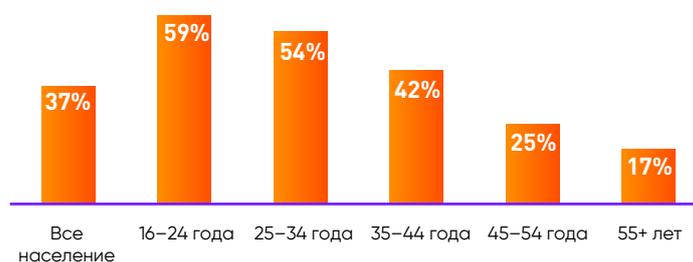
Зрителя сегодня перегрузили контентом. У него есть усталость от всего, она уже накоплена и продолжает накапливаться. Это очень серьезная проблема.

**Арнольд Гискин**, продюсер, режиссер, композитор

Однако в долгосрочной перспективе эксперты **прогнозируют рост осознанности в том, что касается онлайн-потребления**, в том числе в сфере культуры и креативных индустрий. По данным британского цифрового дизайн-агентства<sup>19</sup>, в 2019 году количество людей, отслеживающих время, проведенное перед экранами, составило в среднем почти 40%, а в молодых группах – почти 60%. При этом на активности, связанные с креативными индустриями, тратили время в среднем 22% опрошенных.

#### Доля респондентов, отслеживающих экранное время

Code Computer Love, опрос 2077 жителей Великобритании, февраль 2019



#### Цели использования телефона, % от общего количества опрошенных респондентов; не равно 100%, так как вопрос предполагал несколько вариантов ответа

Code Computer Love, опрос 2077 жителей Великобритании, февраль 2019

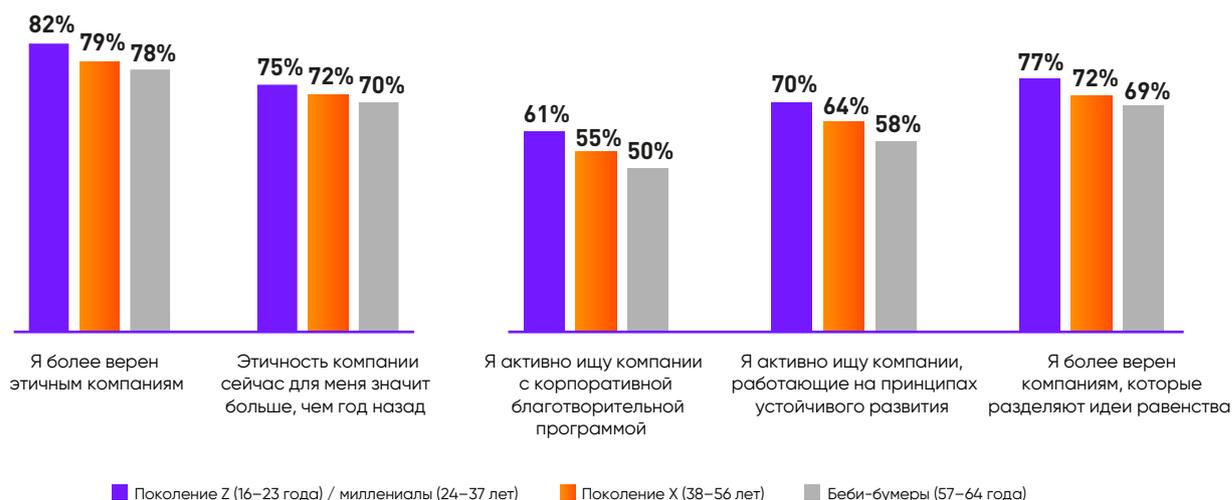


<sup>19</sup> <https://www.codecomputerlove.com/blog/screen-time-stats>

Рост осознанного потребления проявляется и в **повышении требований к этичности бизнеса**, в том числе социальной ответственности, работе на принципах устойчивого развития и экологичности. По данным Salesforce, в среднем для 80% потребителей этичность является одним из важнейших факторов, определяющих опыт потребителя по взаимодействию с компанией, и, в конечном счете, влияет на лояльность и пользовательский выбор бренда<sup>20</sup>.

#### Этичность компании как фактор ее выбора потребителем, % респондентов, согласившихся с утверждением

Salesforce, опрос 8022 респондентов из 10+ стран мира, апрель 2019



## Персонализация опыта

На смену линейной модели работы с аудиторией приходит модель «по запросу», в основе которой – создание персонализированного контента и возможностей для умного поиска с удобными фильтрами. Запрос на персонализированный контент вырос под влиянием пандемии вследствие информационной перегруженности и необходимости тратить много времени на поиск интересующей информации.

По данным международного опроса Salesforce Research<sup>21</sup>, почти половина респондентов использовали рекомендательные сервисы для поиска контента. При этом пользователи в возрасте до 37 лет в два раза чаще используют рекомендации, предоставляемые стриминговыми платформами, чем старшие поколения респондентов. Уровень удовлетворенности этими рекомендациями достаточно высокий – от 57% для подкастов до 78% для видеосервисов, при этом пользователи готовы делиться своими персональными данными, чтобы рекомендации стали еще более таргетированными и отвечающими их личным запросам.



**Loupe, США,**  
<https://info.loupeart.com/>

Стриминговая платформа для демонстрации произведений художников, дизайнеров и фотографов. Пользователь получает подборки, сформированные на основе его предыдущего взаимодействия с контентом, и может покупать понравившиеся арт-объекты.

<sup>20</sup> [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf)

<sup>21</sup> [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/reports/connected-audience-report.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/reports/connected-audience-report.pdf)

## Методы поиска контента, % респондентов, выбирающих контент по данному принципу\*

Salesforce, опрос 3080 респондентов из 10+ стран мира, октябрь 2017



\* Включает ответы «Выбираю» и «Вероятно выбираю».

## Запрос на интерактивный контент

Современные пользователи все больше хотят играть не просто роль пассивных зрителей, а быть непосредственными участниками событий, влиять на происходящее, творить совместно с другими, делиться полученными впечатлениями и результатами собственного творчества и получать на них отклик. Как следствие, будет расти популярность различных интерактивных форматов – от иммерсивного театра, шоу, интерактивных выставок и квестов до игр, где от пользователя в высокой степени зависит развитие сюжета и присутствует возможность совместных действий, а также возможность поделиться этим опытом с другими.



**Electric Playbox, Великобритания,**  
<https://electricplaybox.com/>

Комнаты, в которых команды участников соревнуются в выполнении заданий. Датчики движения, тач-панели и инструменты видеомэппинга создают иммерсивный индивидуальный опыт.



Пандемия привела к пересмотру границ публичного и частного. Произошла переоценка ценностей, и оказалось, что частное пространство вдруг приобрело особую значимость. Растет востребованность авторского дизайна частных и публичных пространств, конструкторов пространств, средств городской сценографии – пространство города должно давать человеку возможность наиболее полно проживать и реализовывать роли, в которых он выступает.

**Сергей Зуев**, Институт общественных наук РАНХиГС при Президенте РФ, Московская высшая школа социально-экономических наук

# СИСТЕМНЫЕ СДВИГИ

Несмотря на текущий спад, пандемия станет катализатором обновления культуры и креативных индустрий, ускорив наметившиеся тренды и открыв новые направления для развития. По мнению экспертов, многие процессы, которые заняли бы пять лет, были пройдены за несколько месяцев.

## Цифровизация и цифровой разрыв

Пандемия стала катализатором перехода культуры и креативных индустрий в цифровое пространство. Если отдельные подотрасли, такие как кино, телевидение, дизайн, уже давно активно использовали современные технологии, то для других этот путь только начинается. По мнению экспертов, важными направлениями цифровизации станут, во-первых, работа с контентом, на основании которого необходимо создавать новые диджитал-продукты, во-вторых, работа с новой цифровой аудиторией, которую многим игрокам отрасли еще только предстоит исследовать.



*Мне кажется, что это такое было могучее испытание на гибкость людей и проверка на то, насколько вообще музей или культурный центр готов выступать в роли медиа. Это очень важная история, когда ни одно культурное учреждение не ставило в приоритет создание диджитал-продуктов, и вдруг стало понятно, что есть только одно пространство существования. Случился интересный эффект, грандиозное перепроизводство контента для онлайн.*

**Алиса Прудникова**, Уральская индустриальная биеннале современного искусства



*Стало очевидно, что онлайн невозможно игнорировать, что онлайн- и офлайн-форматы дают разные аудитории и разный охват, в том числе географический... И поскольку мы понимаем, что это разные аудитории, то соответственно, эти практики несомненно останутся и будут сосуществовать.*

**Анна Трапкова**, «Музей Москвы»



*Очень много всего уходит в онлайн, и теперь офлайну придется конкурировать с онлайн. Люди будут принимать решение: мне сейчас этот контент купить онлайн или офлайн. Между офлайн- и онлайн-контентом будет жесткая конкуренция.*

**Полина Кузавлева**, Фонд им. Фридриха Эберта в России, ArtWerk

Рост цифровизации в сфере культуры и креативных индустрий может привести к **усилению уже существующего неравенства в доступе к объектам культуры и искусства**. Так, например, исследование посещения жителями Великобритании музеев и галерей в десятилетней динамике<sup>22</sup> демонстрирует, что рост пользователей цифровых музейных сервисов происходит в первую очередь за счет офлайн-посетителей, основная часть которых относится к группам с более высоким социальным статусом и культурным капиталом (престижное образование, высокодоходная профессия, определенный район проживания, принадлежность к доминирующей этнической группе). Представители этой группы обладают и значительно более развитыми цифровыми навыками, что позволяет им активнее вовлекаться в новые культурные онлайн-форматы. Массовое использование культурно-досуговых онлайн-сервисов, несмотря на их относительно низкую стоимость, пока ограничено недостаточными цифровыми компетенциями представителей более низших слоев общества. Таким образом, уже существующий разрыв только усиливается из-за использования цифровых технологий в сфере культуры.

<sup>22</sup> Mihelj, S., Leguina, A., & Downey, J. (2019). Culture is digital: Cultural participation, diversity and the digital divide. *New Media and Society*, 21(7), 1465–1485 (<https://doi.org/10.1177/1461444818822816>).

## Переосмысление роли культуры в обществе

Пандемия напомнила обществу о важнейшей роли, которую культура играет в жизни человека. Оказавшись в «заточении» дома, люди обратились именно к культуре как к источнику восстановления душевного спокойствия и психологического равновесия. Многие продукты культуры, такие как сериалы, для значительной части населения приобрели статус продуктов первой необходимости.

Какую роль должны выполнять организации культуры и искусства в период пандемии?  
% от общего количества опрошенных респондентов<sup>23</sup>

Culture & Community in a Time of Crisis, опрос 124 тыс. человек в США, июль 2020



В будущем, помимо предоставления развлекательно-досуговых услуг, организации культуры будут играть еще несколько новых важных ролей в жизни общества.

### 1. Провайдеры образовательных услуг и контента.

В период пандемии многие учреждения культуры, особенно музеи, расширили свою образовательную деятельность, предложив широкий спектр образовательных активностей для всей семьи. Исследование, проведенное Ассоциацией музеев США, показывает, что посещение музея развивает креативное мышление, любознательность и коммуникационные навыки. При этом использование художественного и культурного контента, например при ознакомлении с объектами культурного наследия или известными картинами, повышает вовлеченность в обучение<sup>24</sup>. Популярность

образовательных инициатив, таких как курс «Что такое современное искусство?», который Музей современного искусства в Нью-Йорке (МОМА) запустил совместно с Coursera, позволяет предположить, что они получают дальнейшее развитие как инструмент привлечения новой аудитории.



#### Aprender En Casa, Мексика,

<https://www.redacademica.edu.co/estrategias/aprende-en-casa>

ТВ- и онлайн-программа, запущенная Министерством образования Мексики, с использованием видеороликов ЮНЕСКО, посвященных объектам всемирного культурного наследия, для преподавания истории, естествознания и этики.

<sup>23</sup> [https://s28475.pcdn.co/wp-content/uploads/2020/07/CCTC-Key-Findings-from-Wave-1\\_final.pdf](https://s28475.pcdn.co/wp-content/uploads/2020/07/CCTC-Key-Findings-from-Wave-1_final.pdf)

<sup>24</sup> UNESCO, Culture & COVID-19: Impact and Response Tracker. Выпуск 7 (<https://en.unesco.org/news/culture-covid-19-impact-and-response-tracker>).

## 2. Центры местных сообществ, поддерживающие развитие социальных связей.

Эксперты сходятся во мнении, что будущее организаций культуры во многом зависит от их способности выходить за рамки простой демонстрации контента или хранения объектов и становиться динамичными общественными пространствами, а также центрами сообществ, во многом благодаря ускоренному развитию новых цифровых каналов коммуникации. По данным международных опросов, почти для половины респондентов организации культуры и искусства во время пандемии не только давали возможность повеселиться и отдохнуть, но и позволяли оставаться на связи и быть включенными в жизнь местного сообщества.

## 3. Провайдеры услуг психологической поддержки.

Кризис повысил роль культуры в развитии хорошего психологического самочувствия. По мнению экспертов, зарождается новый тренд на разработку организациями культуры программ поддержки ментального здоровья (арт-терапия), в том числе в кризисный период. Так, «Музей Москвы» запустил цикл психологических онлайн-бесед «Мы сегодня дома», где участники обсуждают разные аспекты сложившейся стрессовой ситуации (например, делятся опытом жизни в разных городах во время карантина)<sup>25</sup>.



**100 способов прожить минуту, Россия,**  
<https://100waystoliveaminute.pushkinmuseum.art/>

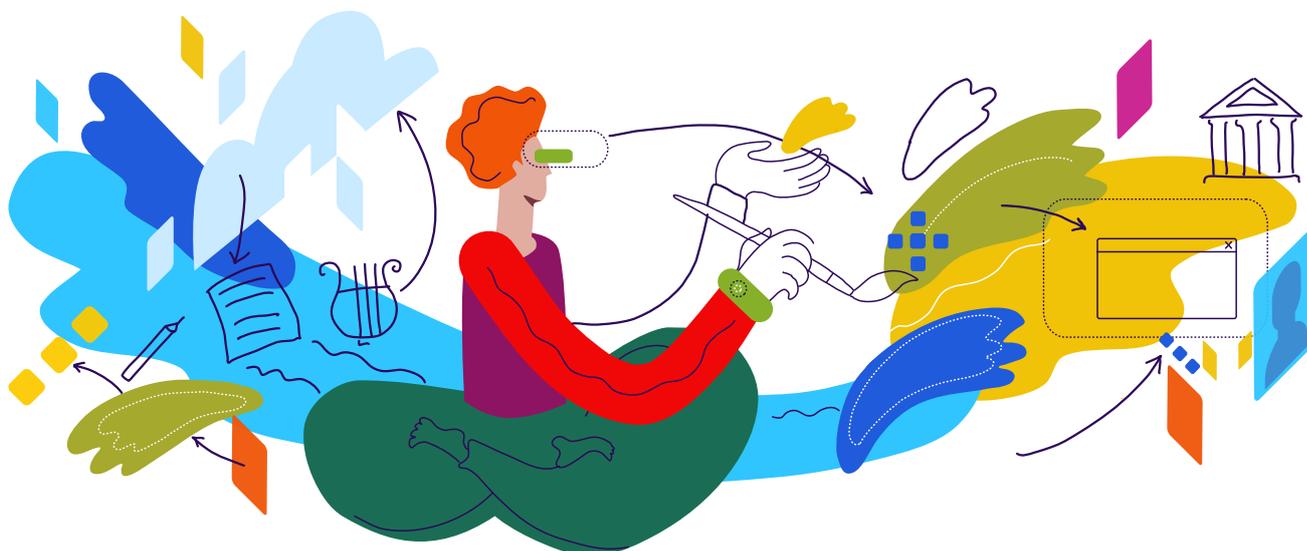
Курс «творческой медитации» ГМИИ им. Пушкина, созданный при участии художников, искусствоведов, писателей. Авторы делятся своими способами осмысленного проживания времени в изоляции.



*В классификаторе креативных индустрий отсутствует все то, что касается какого-то well-being, арт-терапии. Я думаю, что это все еще сильнее будет как-то сливаться и соединяться.*

**Илья Осколков-Ценципер**, дизайнер, деятель культуры, предприниматель

Новые общественные функции организаций культуры открывают новые возможности как для традиционных игроков рынка (музеев, театров и т. п.), так и для технологических компаний, способных предложить инновационные бизнес-модели и форматы предоставления услуг.



<sup>25</sup> <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/articles/2020/04/15/828168-muzei-onlain>

## Регионализация и внимание к безопасности

В ближайшей перспективе мир ожидает волна регионализации во всех сферах, вызванная как формальными ограничениями на передвижения, так и страхом людей заразиться. Это непосредственным образом отразится на сфере культуры и креативных индустрий. Как следствие, основные игроки переориентируются в сторону местных аудиторий и новых локальных форматов.



*Потребуется время, прежде чем посещаемость учреждений культуры и культурных мероприятий восстановится до прежнего уровня. За это время следует ожидать роста культурных проектов, привязанных к локальным идеям и смыслам и ориентированных на локальные аудитории, которые впоследствии можно будет тиражировать. Кроме того, к локальным аудиториям обратятся крупные существующие проекты, ориентированные на глобальные аудитории, например Берлинская биеннале более пристально присмотрится к интересам жителей самого Берлина.*

**Алиса Прудникова**, Уральская индустриальная биеннале современного искусства

Повысится внимание к санитарной безопасности во время проведения культурных мероприятий и при производстве художественного контента. Например, американский офис британской кинопроизводственной компании Pinewood Studios уже потратил около \$1 млн на меры безопасности<sup>26</sup>.



*Сейчас вообще слова «безопасность», «стерильность», «дистанция» – это такие «менеджер-words» нашего времени, которые подразумевают определенные обязательные к исполнению действия и новые ритуалы.*

**Федор Елютин**, «Импресарио»

## Развитие сотрудничества

Кризис активизировал сотрудничества в сфере культуры и креативных индустрий, в том числе партнерства провайдеров услуг культуры с компаниями из других отраслей. Так, например, «Союзмультфильм» будет создавать элементы анимации для применения в технологических решениях в области образования, медицины, организации умного пространства в рамках экосистемы Сбербанка, в которую теперь входит компания. В перспективе это приведет к консолидации сферы, появлению новых профессиональных объединений, росту культурного разнообразия и появлению новых форм культурного самовыражения.

**EVERAL**  
art for business

**Everal, Россия,**  
<http://everal.ru/>

Компания-посредник развивает сотрудничество между брендами и представителями современного искусства: галереями, художниками, скульпторами, исполнителями и музыкантами. Среди реализованных проектов – городские фестивали, ужины и т. д.



*Кризис способствовал появлению новых горизонтальных связей, форм взаимоподдержки, таких как движение «Шар и крест» – группа в Facebook, сообщество участников арт-рынка, где можно напрямую покупать друг у друга произведения искусства. Действуют простые правила, например, если продал три работы, то одну должен купить сам, и другие. Участникам отрасли также важно заявить о своих проблемах, выступить с проактивной позицией, добиваться у государства учета своих интересов. Здесь показательный пример – недавно созданный для защиты интересов участников отрасли и поиска путей выхода из кризиса Комитет музыкальной индустрии в Екатеринбурге.*

**Полина Кузавлева**, Фонд им. Фридриха Эберта в России, ArtWerk

<sup>26</sup> <https://variety.com/2020/biz/features/restarting-production-coronavirus-pandemic-hollywood-1234611125/>

Эксперты также отмечают, что **культурные и креативные индустрии продолжают активно заимствовать технологические решения друг у друга**. Например, использование процессоров из игровой индустрии позволит значительно ускорить производство и улучшить качество фильмов.



**Большой драматический театр им. Г.А. Товстоногова, Россия,**  
<https://bdtdigital.ru>

Представил первую в России серию спектаклей, проходящих в виртуальной копии здания театра в игре Minecraft.



*Мне кажется, когда появляется любой новый инструмент, его начинают использовать разные индустрии. Многие говорят про Unity – движок на котором делают игры, но Unity также активно используется в архитектурной сфере или, например, VR очень долгое время рассматривалась как entertainment, а теперь огромное количество VR-проектов в области education.*

**Екатерина Черкес-Заде**, Университет креативных индустрий Universal University

## Демократизация производства контента и новые игроки

Технологии обеспечили равенство возможностей в презентации результатов своего творчества на широкую аудиторию. Аудитория отдельных стримеров стала намного превышать аудиторию многих традиционных провайдеров контента. С одной стороны, это приведет к росту конкуренции на рынке производителей контента, с другой – сделает его более диверсифицированным. **Качественный DIY-контент будет пользоваться спросом у стриминговых платформ.** При этом актуализируется потребность **в защите авторских прав**, которая будет реализовываться администраторами платформ.



**Artlist, Израиль,**  
<https://artlist.io/>

Платформа, на которой авторы музыки, звуков и специальных видеоэффектов выкладывают свои произведения. Создатели фильмов и видеоконтента могут использовать их в своих работах. Администрация обеспечивает соблюдение авторских прав.



*Создатели контента – те, кто снимают, монтируют, визуализируют, в том числе в 3D, пишут музыку для аудиовизуального контента, – играют ключевую роль в креативной экономике, и востребованность креативных навыков будет постоянно расти по мере внедрения процессов автоматизации и роботизации. Кроме того, если раньше, чтобы заявлять о чем-то на широкую аудиторию, нужно было обладать авторитетом и особой легитимностью, то современность предлагает намного более демократичные правила. Хочется верить, что качество контента не будет страдать.*

**Пьер-Кристиан Броше**, издательский дом «Авангард»

В перспективе **сократится количество посредников между создателем и потребителем контента**. В условиях отмены массовых мероприятий многие креаторы – будь то артисты или исполнители – стали больше общаться со зрителем напрямую, зарабатывая на взносах посетителей стримов.



Становятся шире форматы, в которых выступает артист. Помимо того, что он является исполнителем песен, артист должен быть модным блогером – тогда он получает возможность зарабатывать на донатах с онлайн-мероприятий. В свою очередь, зрителю все более интересна не столько музыка, а личность того, кто ее пишет. Главными проигравшими из-за пандемии оказались посредники – прокатчики, площадки, организаторы.

**Владимир Данилов**, концертное агентство promo END



Будет расти популярность бизнес-моделей наподобие Patreon, когда пользователь напрямую платит креатору за создание контента, который ему нравится. В ближайшие пять лет креаторы сами будут выбирать платформы, а не наоборот.

**Илья Осколков-Ценципер**, дизайнер, деятель культуры, предприниматель



Посредников между писателем и автором становится все меньше, а порой они и вовсе исчезают. Существует широкий спектр платформ для self-publishing, благодаря которым автор становится сам себе литературным агентом, издателем и пиарщиком.

**Константин Мильчин**, стриминговый сервис Storytel в России

**Крупные IT-холдинги и стриминговые платформы станут новыми игроками на рынке производства контента.** По мнению участников онлайн-форума «Цифровые медиа и сервисы 202X»<sup>27</sup>, в ближайшее два года участники рынка будут сотрудничать из-за больших затрат на продакшен, однако в дальнейшем конкуренция обострится.

## Ужесточение конкуренции на рынке труда: спрос на новые компетенции

Непосредственным результатом пандемии стал резкий рост конкуренции: эксперты сходятся во мнении, что пандемия заставляет быть «топом» в своей профессии, вытесняя с рынка сотрудников с низким и даже средним уровнем компетенций.

В результате вынужденного перехода в онлайн многие учреждения культуры впервые выступили в роли «новых медиа» и оказались вынуждены конкурировать со множеством производителей цифрового контента. В этой связи возрос спрос (и в дальнейшем он сохранится) на специалистов, способных создавать контент с применением цифровых технологий и упаковывать его в форматы, понятных и востребованных у аудитории.

### Наиболее востребованные специальности (по мнению экспертов)

- Специалисты по контенту и мультимедийному проектированию
- Сценаристы
- Технические директора
- Специалисты по цифровому маркетингу
- Менеджеры по работе с сообществами
- Менеджеры культуры (кураторы, продюсеры)



Необходимы менеджеры культуры – кураторы, продюсеры в широком смысле, умеющие осуществлять фандрайзинг, создавать ивенты с пересекающимися между собой культурными параллелями, специалисты по entertainment, способные сформировать и настроить пространство и атмосферу мероприятия. Постоянно растет запрос на креативные кадры на местах.

**Сергей Капков**, Центр урбанистики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

<sup>27</sup> <https://www.cstb.ru/online-projects/digital-media-services-202x/>



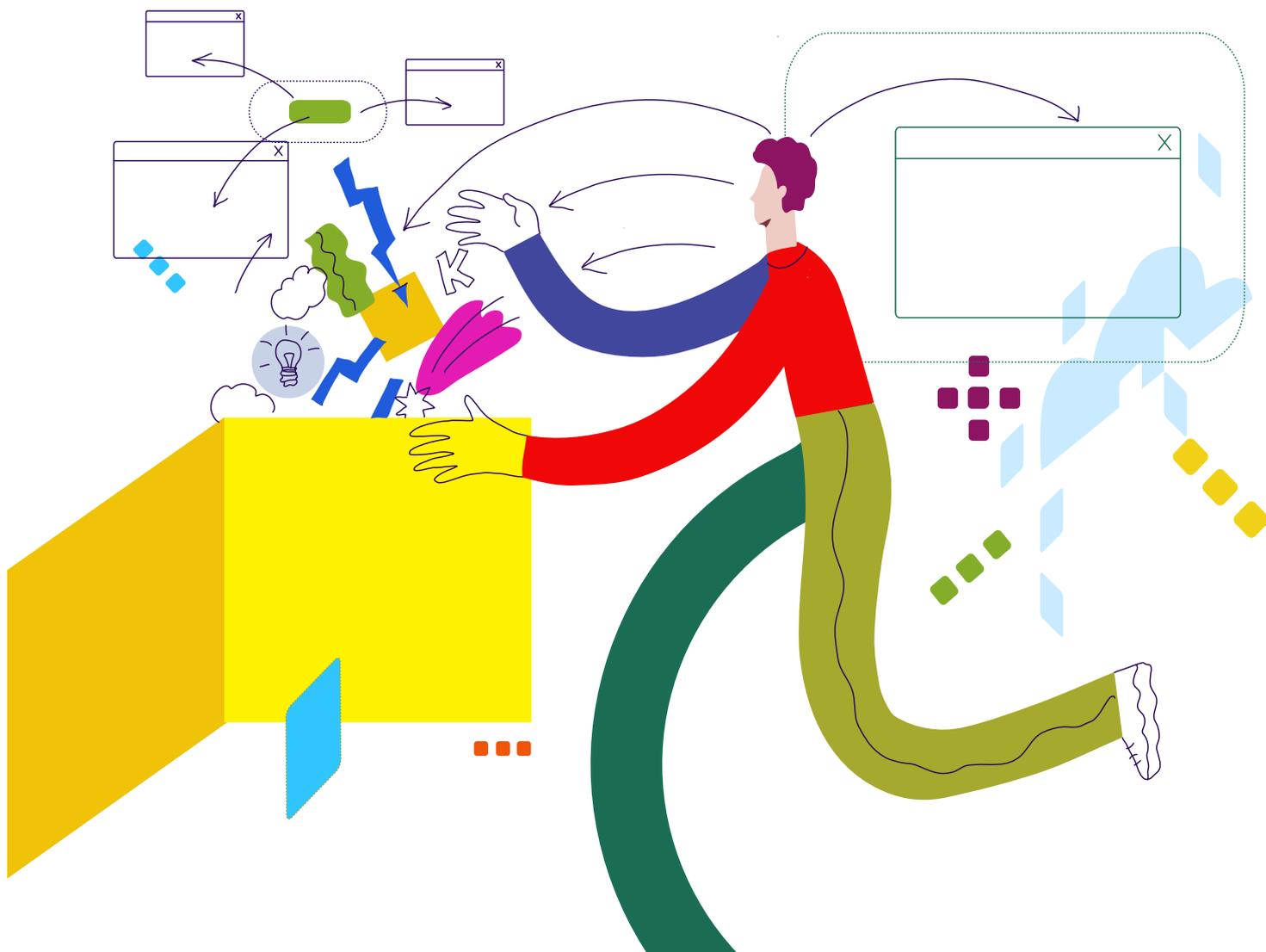
В любом учреждении культуры сейчас наиболее востребованы специалисты двух типов. Во-первых, универсальные менеджеры, понимающие весь цикл культурного производства и способные на ходу менять свою компетентностную специфику. Во-вторых, специалисты, сочетающие IT-компетенции с опытом в профильной сфере. В число ключевых организационных элементов теперь входит составление четкого плана по интеграции проекта в цифровое пространство, продуманной на технологическом уровне.

**Алиса Прудникова**, Уральская индустриальная биеннале современного искусства



Лучше всего на вызовы пандемии смогли отреагировать структуры, которые и ранее были гибкими и динамичными, то же можно сказать и о людях. Технологии – важный инструмент развития культуры, они позволяют предоставить аудитории более насыщенный опыт, однако в центре культуры по-прежнему находится человек. Самое главное для специалиста – сочетать в себе глубокие профессиональные качества и креативное мышление, и всегда быть готовым осваивать новые навыки.

**Ольга Страда**, Итальянский институт культуры в Москве (2015–2019)



# ИЗМЕНЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ СЕКТОРОВ

## ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЕ ИСКУССТВА: ИНТЕРАКТИВНОСТЬ И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СВЯЗЬ В ЭПОХУ ZOOM-КОНЦЕРТОВ

### Построение новых отношений с аудиторией

Физическое присутствие зрителя традиционно играет большую роль в исполнительских искусствах. **Перевод спектаклей и концертов в онлайн-формат требует от авторов переосмыслить формы своих произведений и динамику взаимодействия со зрителем.**

Для поддержания внимания зрителей, которые быстро устают от zoom-спектаклей, режиссеры предоставляют им возможность комментировать происходящее на сцене или принимать непосредственное участие в спектакле. Так, в августе 2020 года в афише «Другой сцены» Александринского театра представлены различные интерактивные форматы выступлений: спектакли, где у каждого из зрителей есть возможность вступить в диалог с одним из актеров, документальный социальный форум-театр, спектакль в формате онлайн-консультации, онлайн-читки пьес, экспериментальный аудиовизуальный перформанс, а также спектакли в прямом эфире Instagram<sup>28</sup>.

При этом, по мнению экспертов, отдельные исполнители – музыканты, актеры, дизайнеры – оказались в более выигрышном положении, чем организации – провайдеры услуг, так как исполнители имеют большую эмоциональную связь со своей аудиторией и могут монетизировать уже имеющиеся каналы (личные блоги, страницы в социальных сетях). Это подтверждается и тем, что абсолютное большинство потребителей смотрели онлайн-контент, созданный, например, певцами и актерами, а не театрами или концертными площадками.



*Музыканты не самое слабое звено в этой цепочке концертов и мероприятий, потому что они могут заниматься творчеством, использовать это время для записей, для написания новых песен. Музыканты зарабатывают на стримах, зарабатывают на iTunes и Яндекс.Музыке, платформах и на всем остальном. Также это донаты с онлайн-мероприятий, поэтому в целом музыканты так или иначе продолжают зарабатывать, это не так страшно для них.*

**Владимир Данилов**, promo END

### ИМПРЕСАРИО

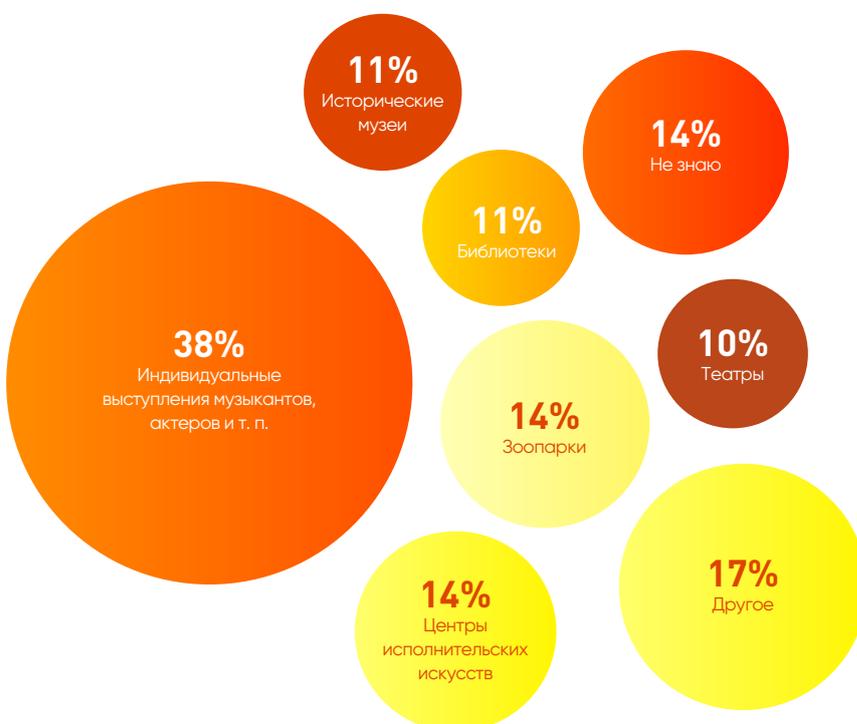
**Спектакль "I don't want to see this", Россия,**  
<https://wowwowwow.ru/training/>

Онлайн-спектакль, в котором зритель выступает модератором ленты в социальной сети, созданный на основе реальной инструкции для модераторов контента. От решений зрителя зависит, какой пост будет «опубликован», а какой нет.

<sup>28</sup> [https://www.mkrf.ru/press/polemic/valeriy\\_fokin\\_zadacha\\_natsionalnogo\\_teatra\\_ne\\_boyatsya\\_novoy\\_realnosti/](https://www.mkrf.ru/press/polemic/valeriy_fokin_zadacha_natsionalnogo_teatra_ne_boyatsya_novoy_realnosti/)

## Использование онлайн-продуктов по категориям провайдеров, % от общего количества опрошенных респондентов

Culture & Community in a Time of Crisis, опрос 124 тыс. человек в США, июль 2020



## Новые типы виртуальных площадок

Невозможность проводить концерты и спектакли физически стимулирует развитие новых каналов дистрибуции.

**Виртуальные концертные залы** предоставляют исполнителям возможность живой трансляции своих выступлений и размещения их записей. Высокая доступность участия для самого широкого круга исполнителей, включая новичков, делает такие платформы перспективным форматом, открывающим новые возможности для развития отрасли.

Berlin  live

**Berlin (a)live, Германия,**  
<https://www.berlinalive.de>

Площадка для живых выступлений – единое виртуальное пространство для концертных залов, клубов и исполнителей разных жанров.



*Для нас родился новый жанр, в связи с нашим последним спектаклем, который мы сделали онлайн в Zoom. Теперь мы раз в год будем играть этот спектакль. Он же, в свою очередь, продвигает нашу экспертизу, связанную с онлайн. У нас теперь появилось новое направление, оно называется организация корпоративных онлайн-мероприятий. То есть у нас такого направления не было, сейчас оно появилось.*

**Федор Елютин, «Импресарио»**

**Кроссплатформенные форматы**, в рамках которых контент учреждений культуры демонстрируется на площадках иного профиля. Так, 27 марта, во Всемирный день театра, в рамках проекта «Искусство онлайн» на платформе онлайн-кинотеатра Okko был запущен «Марафон театров» – специальная программа премьер столичных театров<sup>29</sup>. Востребованность формата будет расти, так как он позволяет донести контент до более широкой аудитории.

**Интеграция в виртуальную игровую среду** открывает исполнителям доступ к принципиально новой аудитории. Например, посещение концерта, проходящего в видеоигре, доступно значительно большему числу пользователей, чем концерта в реальной жизни с высокими ценами на билеты. Совершенствование технологий погружения в виртуальную реальность будет способствовать росту популярности данного формата.



**Fortnite, США,**

<https://www.youtube.com/watch?v=wYeFAIVC8qU>

Выступление цифрового аватара рэпера Трэвиса Скотта в игре Fortnite 23 апреля 2020 года собрало аудиторию в 12,3 млн человек, а всего концерт посмотрели 45,8 млн раз.

Важно учитывать, что **при сохранении интереса к онлайн-концертам и спектаклям российский зритель будет не готов за них платить**. Говоря о будущем исполнительских искусств, большинство экспертов сходятся в том, что цифровой театр продолжит существовать как отдельный жанр, дополняющий, но не заменяющий классический театр.

**Продолжите ли вы смотреть онлайн-трансляции концертов и спектаклей после снятия ограничений?**

**% от общего количества опрошенных респондентов**

Classicalmusicnews, опрос 2126 респондентов в России



## КИНО: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ФОРМАТОВ

### Онлайн- vs офлайн-кинотеатры

Под влиянием пандемии **резко вырос спрос на онлайн-кинотеатры**: на конец апреля прирост аудитории в России составил в среднем 50–100% по сравнению с весной прошлого года<sup>30</sup>. Количество стриминговых платформ будет продолжать расти, в том числе за счет появления новых типов провайдеров – киностудии (например, Warner Brothers запускает платформу HBO Max), крупные компании из других отраслей.

**Динамика рынка онлайн-кинотеатров в России по годам, млрд руб.**  
Telecom Daily



<sup>29</sup> [https://www.sberbank.ru/ru/press\\_center/all/article?newsID=dd96a40c-c8c3-454d-9e22-d44db5bf80e5&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS](https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=dd96a40c-c8c3-454d-9e22-d44db5bf80e5&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS)

<sup>30</sup> <https://expert.ru/2020/05/20/onlajn-kinoteatryi-vzlet-pered-padeniem/>



Сегодня каждая крупная компания, в том числе такие, казалось бы, не относящиеся к рынку, как Сбербанк, стараются завести свою платформу. Платформы начали заказывать свои сериалы.

**Арнольд Гискин**, продюсер, режиссер, композитор

Несмотря на массовое развитие онлайн-сегмента, эксперты отмечают, что пока ни один онлайн-показ не дал кассы, сравнимой с офлайн-показами. Напротив, несмотря на рост потребления, расходы на онлайн-фильмы упали на 75%<sup>31</sup>. Это говорит о том, что большая часть новой аудитории была привлечена промоакциями на бесплатный контент.

Поэтому, по прогнозам экспертов, **трафик онлайн-кинотеатров после окончания пандемии снизится**. Чтобы удержать новую аудиторию, стриминговым платформам необходимо учитывать новые потребности пользователей в контенте: персонализацию, интерактивность, качественную систему подбора рекомендаций, выгодные предложения. Спросом будут пользоваться нишевые платформы (например, артхаусное кино), платформы с большими каталогами, рассчитанные на разные целевые аудитории и платформы с уникальным контентом. Из-за роста конкуренции в получении прав на продукты для стриминга онлайн-кинотеатры станут более активными игроками на рынке производства контента. Например, Disney купил анимационную студию Pixar, Netflix вкладывает огромные деньги в производство кино и сериалов.

**Возвращение в кинотеатры будет происходить медленно** и с большими ограничениями (продажа не более половины мест, регулярная дезинфекция залов). Так, например, в конце марта в Китае было открыто 500 кинотеатров, однако сеансы посещало менее одного человека в день, и кассовые сборы всех кинотеатров за выходные составили всего \$10 тыс.<sup>32</sup>. По прогнозам, при условии, что ситуация с коронавирусом нормализуется летом, кинотеатрам потребуется не менее шести месяцев, чтобы восстановить свою деятельность. Многие эксперты соглашаются, что влияние пандемии на кинотеатры будет сказываться на протяжении еще как минимум пяти лет<sup>33</sup>.

В силу неопределенности открытия кинотеатров **изменится модель прокатного окна**: если раньше от выхода фильма в кинотеатре до размещения на цифровой платформе должно было пройти 14–16 недель, то теперь это окно сократится до 1–3 недель. В период пандемии некоторые фильмы, которые планировалось выпустить традиционным способом, сразу отправлялись на стриминговые платформы, и в краткосрочной перспективе прокатчики будут выбирать онлайн-платформы как менее рискованный, по сравнению с кинотеатром, вариант. В результате 20–30% кинотеатров могут закрыться навсегда.



Большое количество кинотеатров разоряется. У нас и так не очень много в России площадок кинотеатров, а сейчас как минимум четверть, наверное, выйдет из строя по финансовым причинам.

**Арнольд Гискин**, продюсер, режиссер, композитор

В целом кризис усилил как конкуренцию онлайн- и офлайн-формата, так и конкуренцию отдельных стриминговых платформ друг с другом и подтолкнул всех участников рынка к разработке новых стратегий и экспериментальных форматов, позволяющих оставаться конкурентоспособными в новой реальности.

<sup>31</sup> <https://www.raiffeisen.ru/about/press/releases/145100/>

<sup>32</sup> <https://variety.com/2020/film/news/coronavirus-china-reopened-cinemas-cold-shoulder-1203545572/>

<sup>33</sup> <https://kkbbd.com/2020/07/01/live-after-coronavirus/>

## Новые форматы кинотеатров

**Пандемия ускорит специализацию кинотеатров и сделает их более «умными».** Кинотеатры, собирая данные об аудитории и анализируя ее запросы, будут осмысленно подбирать фильмы для показа (например, сосредоточатся на показе зрелищного кино), балансируя между коммерческим и артхаусным кино. Из кинотеатров уйдут жанры, смотреть которые на большом экране необязательно.

Сокращение количества мест в кинотеатрах в связи с необходимостью обеспечить социальную дистанцию вынудит отрасль к диверсификации форматов предоставления услуг:

- **Получит развитие сеть автокинотеатров**, в которых звук фильма транслируется в машины по радиоволне. В середине июня автокинотеатр «КАРО под звездами» открылся в Крокус Сити в Москве. В Вильнюсе подобный кинотеатр открылся в аэропорту в рамках Вильнюсского международного кинофестиваля<sup>34</sup>. Эксперты сдержанно отзываются о перспективах развития данного формата в России, указывая на особенности климата и устоявшиеся предпочтения потребителей.
- **Появятся мобильные кинотеатры под открытым небом**, где фильмы можно смотреть с балкона, не выходя из дома. Например, мэрия Мадрида организовала передвижной кинотеатр – фургон с огромным двухсторонним экраном, который каждый день переезжает в новый район города<sup>35</sup>.

Некоторые эксперты говорят о том, что многие кинотеатры могут трансформироваться в систему клубов по интересам, где будет собираться сообщество единомышленников, разделяющих интерес к определенному жанру, в первую очередь серьезному кино, и где после просмотра фильма можно остаться и поделиться своими впечатлениями.



<sup>34</sup> <https://www.euronews.com/2020/04/30/coronavirus-vilnius-turns-its-airport-into-a-drive-in-cinema>

<sup>35</sup> <https://www.euronews.com/2020/04/15/madrid-stages-open-air-cinema-for-confined-locals>

## Перспективные форматы кинопроизводства

Многие проекты киностудий заморожены, и эксперты в перспективе прогнозируют разрыв глобального производственного цикла и мировой дефицит контента. Популярность будут набирать, с одной стороны, более бюджетные форматы, с другой – форматы, позволяющие создавать фильмы удаленно без необходимости присутствия на площадке (например, анимация и компьютерная графика).

**Рост популярности screenlife-формата.** Это новый формат сторителлинга, в котором съемки происходят с помощью веб-камеры того или иного девайса – компьютера, планшета или смартфона. Например, в апреле студия «Базелевс» объявила о новом проекте, который покажет жизнь во время пандемии и вынужденной изоляции – киноальманах «Истории карантина».



*После пандемии до половины всего кино будет сниматься в формате screenlife... Screenlife-фильм можно снять всего за несколько сотен тысяч и в заметно более сжатые сроки. Так что после пандемии, когда денег у всех станет заметно меньше, производители просто вынуждены будут снимать screenlife-кино.*

**Тимур Бекбамбетов**, режиссер<sup>36</sup>

**Веб-сериалы** – многосерийные проекты, продолжительность одного эпизода в которых составляет от 1–2 до 15–20 минут. По мнению экспертов, веб-сериалы свободны от многих ограничений традиционных форматов и могут быть ориентированы на нишевые аудитории, наиболее полно удовлетворяя их запросы, в отличие от традиционных форматов, ориентированных на массовую аудиторию. Поэтому они будут пользоваться популярностью в долгосрочной перспективе. В веб-сериалах может использоваться не только горизонтальный, но и вертикальный формат съемки, который удобнее просматривать на смартфоне.

**Интеграция игровой и киноиндустрии.** Игровые движки реального времени (RTGE), появившиеся в видеоиграх, теперь трансформируют процесс кинопроизводства, позволяя создавать виртуальные кадры, эпизоды или весь фильм, не выходя из павильона. «Виртуальное производство» полностью меняет саму парадигму создания кинофильмов. Интеграция игр и кино также будет усиливаться с точки зрения создания контента. Например, создание фильмов по мотивам видеоигр и наоборот.



*Одна из самых перспективных сфер – это анимация: будут высоко востребованы профессии аниматора, художника-фазовщика, специалиста по технологиям в анимации. Прорывной рост могло бы обеспечить создание крупных анимационных студий, выпускающих полнометражные анимационные фильмы.*

*Другая точка роста – создание фильмов по мотивам видеоигр: в игровой индустрии много денег, а геймеры готовы платить за соответствующий контент. Кино и игры – это такая взаимно обогащающая история. Можно посмотреть фильм и после этого начать играть, а фанаты игры обязательно сходят на фильм, снятый по ее мотивам.*

**Арнольд Гискин**, продюсер, режиссер, композитор

**Изменение социального запроса к кино.** В связи с кризисом, финансовой нестабильностью и ростом уровня тревожности растет запрос на кино, которое позволяет забыть о существующих проблемах и уйти от реальности в «фабрику грез». Поэтому меньшим спросом будут пользоваться серьезные фильмы, драмы, но вырастет спрос на комедии и фильмы, укрепляющие веру в лучшее. Исследование, сделанное в Британии, подтверждает, что кино на эту тему было наиболее востребованным во время пандемии<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> [http://www.kinometro.ru/interview/show/name/beckmambetov\\_interview\\_may2020\\_8455](http://www.kinometro.ru/interview/show/name/beckmambetov_interview_may2020_8455)

<sup>37</sup> <https://kkbbd.com/2020/07/01/live-after-coronavirus/>

## МОДА: ЗАМЕДЛЕНИЕ И ПЕРЕЗАГРУЗКА

Мировая индустрия моды будет восстанавливаться медленно. С 2021 года отрасль начнет расти на уровне 2–4% в год, однако эксперты убеждены, что в целом **отрасль сможет восстановиться до уровня 2019 года не ранее, чем через четыре года**<sup>38</sup>.

### Будущее за «осознанной» модой

Тренд на развитие sustainable fashion существует уже несколько лет и обусловлен повышением осознанности потребления, развитием экологической ответственности и концепции более длительного использования модных покупок. По мнению экспертов, **под влиянием пандемии развитие «осознанной» моды ускорится**, а эпоха fast fashion (обновления ассортимента марки несколько раз в сезон за счет копирования идей известных дизайнеров, как, например, делают Zara и H&M) может уйти в прошлое.

Опишите будущее индустрии моды тремя словами

WWD, апрель 2020<sup>39</sup>

**Sustainable, ethical, artisanal**

Устойчивая, этическая, ремесленная

Ливия Ферт, основатель коммуникационного агентства Eco-Age

**Circular, regenerative, digital**

Замкнутый цикл, возрожденная, цифровая

Патрик Даффи, основатель платформы Global Fashion Exchange

**Reconnected, renewed, revolutionary**

Заново соединенная, обновленная, революционная

Кэрри Сомерс, основатель Fashion Revolution

Sustainable fashion будет развиваться в следующих направлениях:

- **Изменение понятия сезонности и подходов к производству модных коллекций.** Количество ежегодных коллекций сократится: сейчас модные бренды обычно выпускают по 6–8 коллекций в год, после пандемии останутся только основные – весна–лето и осень–зима. При этом сроки их выхода сдвинутся. Так, если раньше осенне-зимние вещи выпускали в продажу в середине лета, то сейчас их сдвинут на август – сентябрь. Дизайнеры будут больше внимания уделять классическим предметам, которые можно носить круглый год и которые дольше остаются на прилавках магазинов. Это сократит расходы производителей и снизит риск перепроизводства товаров.
- **Использование органических, экологически чистых и переработанных материалов** (что в том числе поможет снизить расход материалов).
- **Рост спроса на цифровую одежду** и технологии, которые позволяют примерять одежду онлайн и выкладывать фотографии в ней в социальных сетях. Цифровые дома моды смогут создавать собственные коллекции, востребованные среди звезд социальных медиа, для которых важно выглядеть ультра-модно, но не нужно обладать вещью.

*allbirds*

**Allbirds, США,**

<https://www.allbirds.com/>

Компания производит обувь, носки и другие аксессуары из экологически чистых материалов. В январе 2020 года привлекла инвестиции в размере \$152 млн (в рамках раунда D).

**CARLINGS**

**Carlings, Норвегия,**

<https://www.virtueworldwide.com/case-studies/address-the-future>

Бренд запустил первую в мире полностью диджитальную линию одежды. Клиент загружает свою фотографию, дизайнер виртуально ее «одевает», и, получив фото обратно, клиент публикует его в соцсетях.

<sup>38</sup> <https://expert.ru/2020/05/19/industriya-modyi-postkovidnaya-normalnost/>, McKinsey, The State of Fashion 2020 Coronavirus Update.

<sup>39</sup> <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/future-of-fashion-ask-sustainability-leaders-1203562672/>

Переход на удаленную работу под влиянием пандемии<sup>40</sup> расширит целевую аудиторию цифровой моды. В результате вырастет спрос на комплексные платформенные решения для создания собственных коллекций.

- **Развитие рисейл-платформ, шэринговых сервисов одежды и обуви** (обмен вещами, одежда в аренду, сервисы подержанных товаров). По прогнозам, уже через 15 лет доля бывших в употреблении вещей в гардеробе жителей больших городов удвоится и достигнет 13%<sup>41</sup>. В Китае, где не так давно был снят режим карантина, растет количество людей, не покупающих новые вещи, а продающих старые<sup>42</sup>. В России этот рынок только формируется, но растущее желание людей экономить открывает перед ним большие перспективы. Например, для рисейл-платформ, особенно если они добавляют в свой сервис еще и услуги стилистов, которые помогут людям правильно подобрать различные элементы гардероба.
- **Рост требований к безопасности, санитарии и гигиене во всем.** Например, китайский бренд Cosmo Lady разработал антибактериальную линию нижнего белья, что повысило стоимость его акций на 21%.

## Ускорение технологического обновления отрасли и рост доли цифровых форматов

Количество цифровых платформ омниканальных продаж в fashion-индустрии возрастет, при этом у них появится новый функционал (например, возможность видеочата между брендами и покупателями). Спрос на онлайн-покупки модных товаров после пандемии уменьшится, но сохранится. По данным исследования Яндекса<sup>43</sup>, 45% россиян, использующих онлайн-платформы для покупки одежды и обуви, планируют продолжать это делать после окончания пандемии. Аналогичные планы у 15% респондентов, которые до самоизоляции покупали одновременно и в онлайн-, и в офлайн-магазинах.

Набирают популярность новые форматы коммуникации с потребителями:

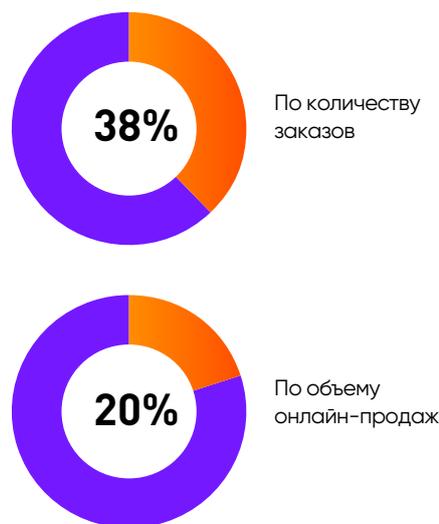
- **цифровые шоурумы** – платформы, обеспечивающие возможность виртуальной примерки, такие как Joor, использующие 3D-технологии для демонстрации одежды;
- **платформы социальных коммуникаций и мессенджеры.** Например, компании, работающие в Китае, используют WeChat Groups и WeChat Work для привлечения клиентов и продажи товаров, тем самым получая дополнительный источник доходов;
- **виртуальные показы мод.** Первые виртуальные недели мод, на которых бренды демонстрировали коллекции через стриминговые платформы из своих студий и квартир, прошли в марте в Шанхае и Москве.

**Возможен в целом пересмотр формата показов мод.** В профессиональном сообществе обсуждается переход к так называемой «модели олимпийских игр», когда все мероприятия проводятся на одной из выбранных площадок раз в год (сейчас недели моды проводятся по меньшей мере дважды в год в нескольких локациях).

При этом, по мнению экспертов, **виртуальные площадки еще не скоро заменят офлайн-магазины и показы мод**, так как для индустрии моды важны эмоции, шоу, присутствие звезд и известных блогеров, возможность прикоснуться к товару.

### Доля магазинов одежды и обуви на рынке E-commerce в России

Data Insight, Онлайн-рынок одежды и обуви, 2019



<sup>40</sup> После пандемии 74% международных компаний планируют увеличивать долю сотрудников, работающих дистанционно (<https://www.industryweek.com/covid19/article/21130761/9-trends-impacting-the-future-of-work>).

<sup>41</sup> <https://marketmedia.ru/media-content/arenda-veshchey-tesnit-torgovlyu/>

<sup>42</sup> <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-china-consumption/chinas-young-spenders-say-ditchyourstuff-as-economy-sputters-idUSKBN22G09C>

<sup>43</sup> <https://www.etail.ru/news/v-rossii-rezko-vyros-interes-k-pokupke-obi-lyuksovoy-odezhdy-27-maya-2020-194616/>

### Технологическое обновление индустрии моды пойдет в двух основных направлениях.

С одной стороны, новые технологические решения помогут улучшить взаимодействие с потребителем за счет предоставления персонализированных услуг (например, виртуальное конструирование одежды), повышая привлекательность бренда.

С другой стороны, технологии критически важны для оптимизации цепочек поставок и производственного процесса, в том числе развития производственных систем «под запрос», точно учитывающих спрос и снижающих риски перепроизводства товаров.



*В России рынок моды по-прежнему находится в стадии формирования – охвачены далеко не все территории и слои населения, существует большой потенциал роста. Если производственные процессы меняются незначительно, то в сфере создания идей и коммуникации с потребителем идут серьезные трансформации. Пандемия ускорила наметившиеся процессы в этих сферах – все больше марок и магазинов переходят в онлайн-режим. В лидеры выходят не просто крупные платформы, а те из них, которые сочетают высокое качество продуктов с удобством для потребителя.*

**Анзор Канкулов**, руководитель направления «Мода» в Школе дизайна НИУ ВШЭ

### Тренд на кастомизацию потребления формирует незаполненную нишу для создания новых технологических компаний

#### Примеры персонализированных сервисов



**Anomalie, США,**  
<https://www.dressanomalie.com/>

Платформа для создания свадебного платья по индивидуальным меркам.



**Casca, Канада,**  
<https://casca.com/>

Создание обуви с использованием технологий 3D-печати.

### Локализация производств

Индустрия моды отличается высокой связностью и высокоинтегрированной глобальной цепочкой создания стоимости. Одним из наиболее ненадежных звеньев цепи поставок оказался этап пошива. Из-за пандемии произошла остановка производств и закрытие многих швейных фабрик. Пандемия вынудит многих игроков отрасли пересмотреть бизнес-модели в сторону переноса производств в ближайшие страны и территории. Это соответствует общему тренду на переход от модели outsourcing к моделям наподобие nearshoring.



*Из-за пандемии часть производств может вернуться обратно в страны, а часть производств будет перераспределена в близлежащие регионы. Глобально же расширяться будет все то, что связано с творческой деятельностью, производством интеллектуального продукта странами-лидерами.*

**Анзор Канкулов**, руководитель направления «Мода» в Школе дизайна НИУ ВШЭ

## МУЗЕИ: ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ И ЗНАНИЕ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

### Ускорение цифровизации

Пандемия усилила тренд цифровой трансформации музеев и диверсификации инструментов онлайн-поддачи контента с опорой на ранее оцифрованные ресурсы. Более 60% музеев Европы увеличило свое присутствие в онлайн за последние несколько месяцев<sup>44</sup>. Многие музеи мира впервые выложили в открытый доступ свои цифровые коллекции и виртуальные туры по ним.



*Среди консервативно настроенных музеев долгое время бытовали настроения о том, что значение цифровых технологий в музейном деле сильно преувеличено. Пандемия заставила их пересмотреть свои взгляды. Наш опыт показывает, что онлайн и офлайн – это разные аудитории, поэтому можно ожидать, что вновь освоенные музеями цифровые практики продолжат существовать и после пандемии.*

**Анна Трапкова,**  
«Музей Москвы»

Такая активность в цифровизации контента встретила оживленный интерес со стороны потребителей. По данным опроса ВЦИОМ<sup>45</sup>, среди россиян, имеющих доступ к Интернету (83% от всех россиян), каждый пятый посещал виртуальный музей (19%). Более 50% из них сделали это впервые во время карантина.

Наиболее популярный для виртуальных посещений российский музей – Эрмитаж. Так, с 17 марта музей опубликовал 60 программ и 43 Instagram-эфира, которые всего за месяц собрали почти 15 млн просмотров. Еще 5 млн просмотров собрал раздел «Виртуальный визит» на сайте музея. Эти цифры в несколько раз превышают как годовую реальную посещаемость Эрмитажа, так и просмотры всех официальных интернет-ресурсов музея с 1 января по 16 марта 2020 года<sup>46</sup>.



MUSEI VATICANI

**Музеи Ватикана, Италия,**  
<http://www.museivaticani.va>

Виртуальные туры по Сикстинской капелле, Музею Пио-Клементино в Бельведерском дворце, Музею Кьярамонти, галерее Браччо-Нуово, Станцам Рафаэля, Капелле Никколини и Залу Кьяроскури.



**ГМИИ им. А.С. Пушкина, Россия,**  
<https://pushkinmuseum.art>

В рамках проекта «Виртуальные прогулки по музею» предоставляется возможность прогулки по пяти зданиям музея с просмотром изображений в высоком качестве и набором дополнительных сервисов, таких как вызов медиаобъектов, аудиосопровождение, текстовая аннотация.

### Когда вы впервые посетили виртуальный музей? % от общего количества респондентов, посещавших виртуальные музеи

ВЦИОМ, опрос 600 россиян в возрасте от 18 лет, май 2020



<sup>44</sup> [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_Corona\\_Survey\\_Results\\_6\\_4\\_20.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf)

<sup>45</sup> <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10283>

<sup>46</sup> <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/articles/2020/04/15/828168-muzei-onlain>

В то же время, не все музеи оказались готовы к резкому переходу в онлайн-пространство. По данным исследования Microsoft и TAdviser, только 20% музеев Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области реализуют стратегию цифровизации<sup>47</sup> и только для трети российских музеев доступны технологии оцифровки коллекций и создания виртуальных туров. Популярным инструментом преодоления цифрового барьера, по мнению экспертов, являются легко масштабируемые IT-решения, такие как API, находящиеся в открытом доступе, посредством которых можно создавать интерактивные выставки при минимуме затрат.

## ARTEFACT

Артефакт, Россия,  
<https://artefact.culture.ru>

Гид по музеям России с технологией дополненной реальности. С помощью платформы каждый музей может самостоятельно импортировать экспонаты из музейной системы и создать собственную AR-выставку. Любое российское учреждение культуры может присоединиться к платформе бесплатно.

### Использование цифровых систем в российских музеях, % от общего количества опрошенных респондентов

ИКОМ, РАЗК, НИУ ВШЭ, Microsoft, опрос 900+ представителей музеев России, апрель 2020



### Знай свою аудиторию

По мнению экспертов, слабой стороной многих музеев является недостаточное понимание потребностей своей аудитории, что в ситуации, когда активно растет запрос на персонализацию пользовательского опыта, может негативно повлиять на развитие всей отрасли.



*Невыстроенность пользовательского опыта, отсутствие или недостаточная ориентированность работы на целевые аудитории – одна из основных проблем российских музеев, которую нужно решать в первую очередь.*

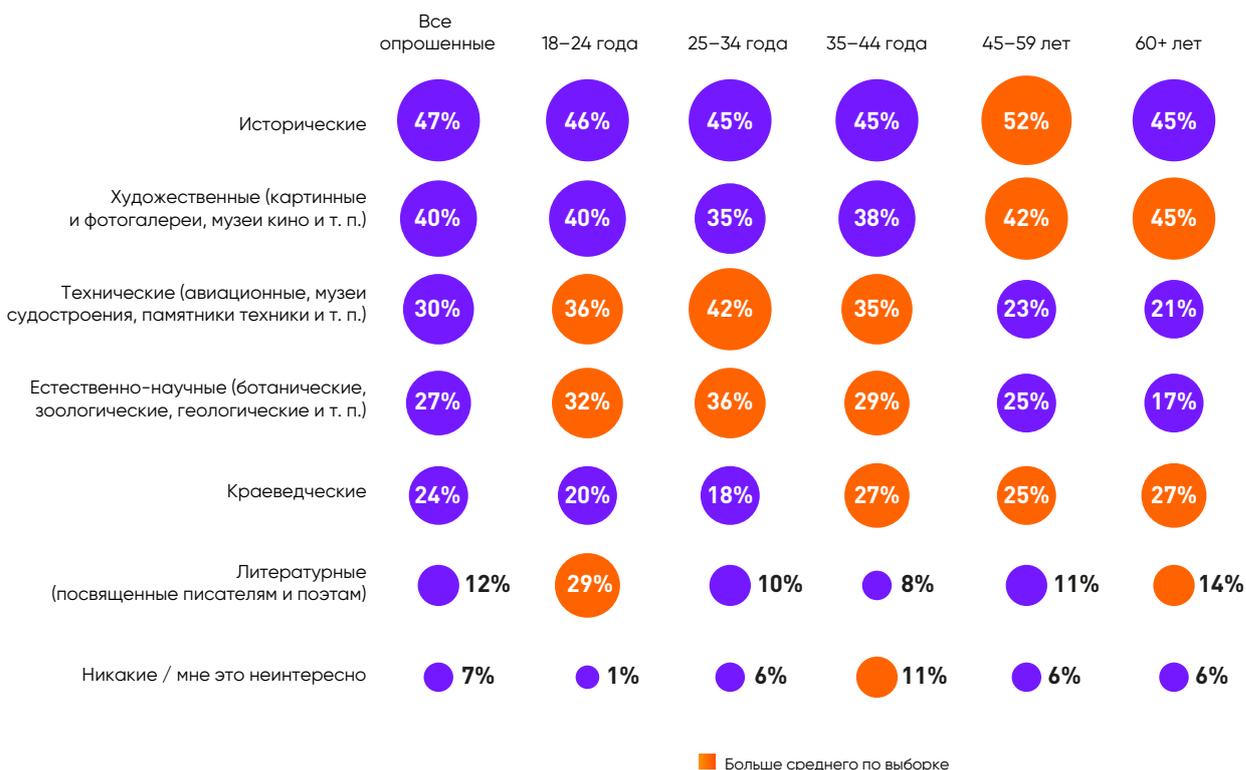
**Анна Трапкова**, «Музей Москвы»

<sup>47</sup> [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация\\_в\\_сфере\\_культуры\\_и\\_искусства](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_сфере_культуры_и_искусства)

Например, спрос на тематику контента виртуальных музеев различается среди потребителей различных возрастов. Людям старших возрастов (45+ лет) более интересно посещение исторических, художественных и краеведческих музеев. Напротив, молодая аудитория заинтересована в посещении технических и естественно-научных экспозиций.

**Какие музеи вам было бы интересно посетить виртуально?**  
% от общего количества опрошенных респондентов; не равно 100%, так как вопрос предполагал несколько вариантов ответа

ВЦИОМ, опрос 600 россиян в возрасте от 18 лет, май 2020



В будущем значимость данных о предпочтениях пользователей музеев возрастет, и, как следствие, вырастет спрос на аналитические инструменты, позволяющие на основе анализа данных из социальных сетей (публикаций, лайков, репостов), а также поведения посетителей в офлайн-пространствах определить, какие типы контента пользуются наибольшей популярностью.



**OpenPTrack, Италия,**  
<http://openptrack.org/culture/>

Решение на основе открытого API и компьютерного зрения отслеживает перемещения посетителей и анализирует, какие объекты привлекают наибольшее внимание пользователей. Также система реагирует на перемещения посетителя и выводит информацию на экраны в соответствии с его маршрутом.



*В сфере культуры и креативных индустрий по-прежнему многое делается по наитию. Большая точка роста – это технологизация этапа развития идеи, проведение исследований аудитории до запуска и развития новых продуктов. В этой области будут высоко востребованы экспериментальные, инновационные решения.*

**Полина Кузавлева**, Фонд им. Фридриха Эберта в России, ArtWerk

## Оmnиканальность и диверсификация форматов работы с аудиторией

Эксперты подчеркивают, что значимость физического пространства музея сохранится, несмотря на активную цифровизацию. В будущем музеи будут использовать как онлайн-, так и офлайн-каналы. При этом сегодняшняя линейная модель потребительского опыта сменится на многомерную, при которой музей будет общаться со своими посетителями через различные каналы не только во время посещения музея, но и за его пределами. С точки зрения трансформации отношений с потребителями некоторые эксперты сравнивают музеи с магазинами розничной торговли<sup>48</sup>, подчеркивая, что переосмысление взаимодействия с пользователем (персонализация, сочетание онлайн- и офлайн-каналов и т. п.) увеличило выручку в ритейле на 15–20%<sup>49</sup>.

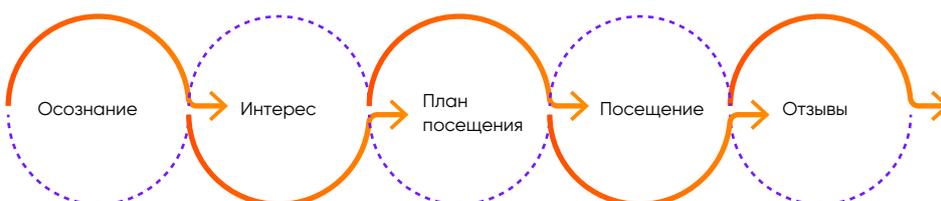


*Я думаю, что через десять лет вход в музей будет начинаться с Интернета. Вы зайдете, посмотрите всю онлайн-выставку и сразу поймете «нравится – не нравится».*

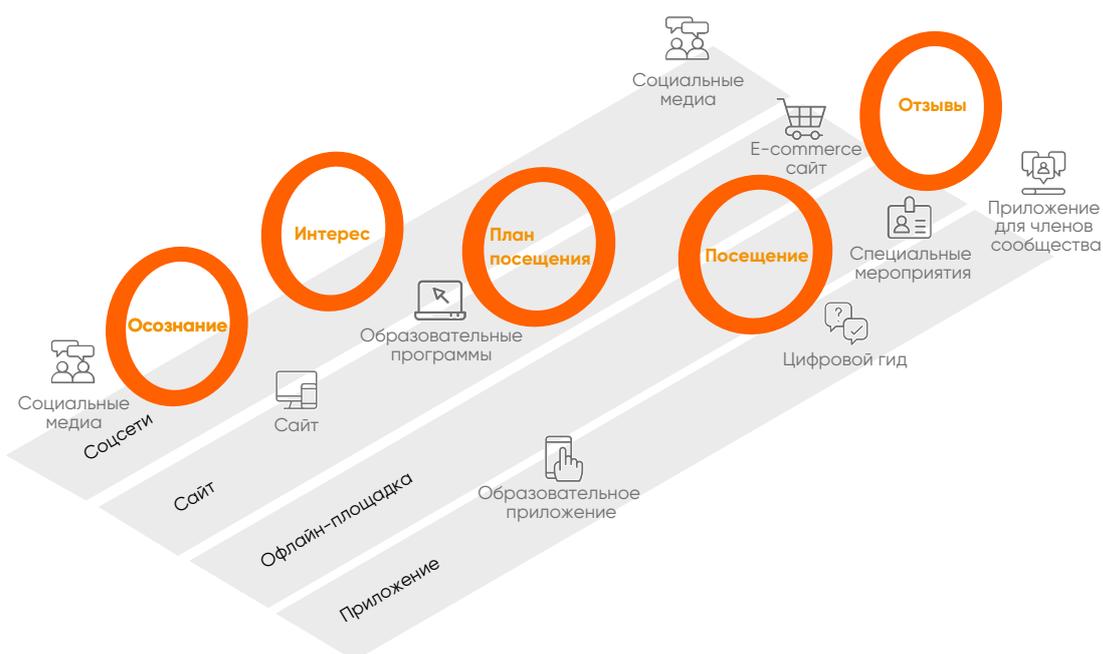
**Сергей Капков**, Центр урбанистики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

### ИЗМЕНЕНИЕ ОПЫТА ПОСЕТИТЕЛЯ МУЗЕЯ

#### СЕЙЧАС



#### В БУДУЩЕМ



<sup>48</sup> <https://www.bdcnetwork.com/blog/future-museums-ultimate-visitor-experience>

<sup>49</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/best-of-both-worlds-customer-experience-for-more-revenues-and-lower-costs>

В этой ситуации важным оказывается разнообразие используемых каналов и форматов донесения контента, которые музеи могут обеспечить, изучая потребности и поведенческие особенности своей аудитории.



*Люди приходят в музей не только для того, чтобы просто увидеть экспонаты, они приходят за историями, которые за ними стоят. Они хотят получить эмоции, впечатления, новые знания. И каждый сам решает, какой канал будет использовать, какой ему в этот конкретный момент удобнее, это может зависеть от настроения, количества посетителей – чего угодно. Задача музея – сделать классный контент и обеспечить, чтобы он был доступен через как можно большее количество инструментов.*

**Егор Яковлев, izi.TRAVEL**

В условиях пандемии музеи начали активно экспериментировать с различными форматами коммуникации с аудиторией.

- Более половины из опрошенных представителей музеев в мире стали активнее **продвигать свой контент через социальные сети**. Многие музеи впервые завели аккаунты в соцсетях и создали собственные YouTube-каналы<sup>50</sup>.
- Запланированные до пандемии офлайн-события были переведены в **формат живых эфиров**. В перспективе следует ожидать рост интереса пользователей к прямой коммуникации с экспертами, например возможность задать вопросы кураторам экспозиций. Подобный формат запустила Коллекция Фрика в Нью-Йорке (еженедельные «коктейли с кураторами»)<sup>51</sup>. Рост разнообразия каналов коммуникации станет основой **для трансформации некоторых музеев в диверсифицированные цифровые медиа**.

**Опрос представителей музеев: «Используете ли вы перечисленные онлайн-инструменты?», % от общего количества опрошенных респондентов**

ICOM, Museums, museum professionals and COVID-19, опрос 1600 представителей музеев в 100+ странах, апрель–май 2020



В перспективе будет расти разнообразие **специальных мероприятий в музеях, направленных на более широкое вовлечение аудитории**: игры, викторины, образовательные мероприятия. Ряд инициатив музейного сообщества приобрел широкую популярность, например челлендж #GettyMuseumChallenge: пользователям было предложено с помощью подручных средств воспроизвести сюжеты известных картин и выложить фото в социальные сети.



*В ходе пандемии учреждения культуры освоили новый язык коммуникации со своей аудиторией. Представляет большой интерес то, какие из этих новых форм сохранятся, с помощью каких форматов учреждения культуры, креативные кластеры будут вести диалог с обществом. Однако, даже если знакомство с музеем будет начинаться с Интернета, человек все равно пойдет в музей – за эмоциями, общением, чтобы оказаться в близком себе интеллектуальном круге и познакомиться с людьми со схожими интересами.*

**Сергей Капков, Центр урбанистики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова**

<sup>50</sup> <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/>

<sup>51</sup> [https://www.frick.org/interact/miniseries/cocktails\\_curator](https://www.frick.org/interact/miniseries/cocktails_curator)

**При формировании экспозиции музеи будут также использовать различные интерактивные форматы представления объектов.**

С одной стороны, это будут оцифрованные объекты из музейного фонда, в том числе экспонаты, находящиеся в хранилище. С другой стороны, вероятен рост новых гибридных форматов, например за счет интеграции музеев и видеоигр. Так, в период пандемии музей Гетти в Лос-Анджелесе решил включить более 79 тыс. картин известных художников для загрузки пользователями в ходе онлайн-игры Animal Crossing<sup>52</sup>.

Будет расти спрос на решения, позволяющие создавать полноценные **интерактивные экспозиции** и обеспечивать эффект погружения посетителя в экспозиционную среду, в том числе с применением технологий виртуальной и дополненной реальности. VR- / AR-решения позволяют не только «оживлять» уже существующие музейные объекты, но и переносить их в другой контекст, воссоздавать утраченные части объектов, применять игровые решения, что значительно повышает включенность посетителя во взаимодействие с экспозицией и уровень ее восприятия и позволяет привлечь большее число посетителей.



**Смитсоновский институт, США,**

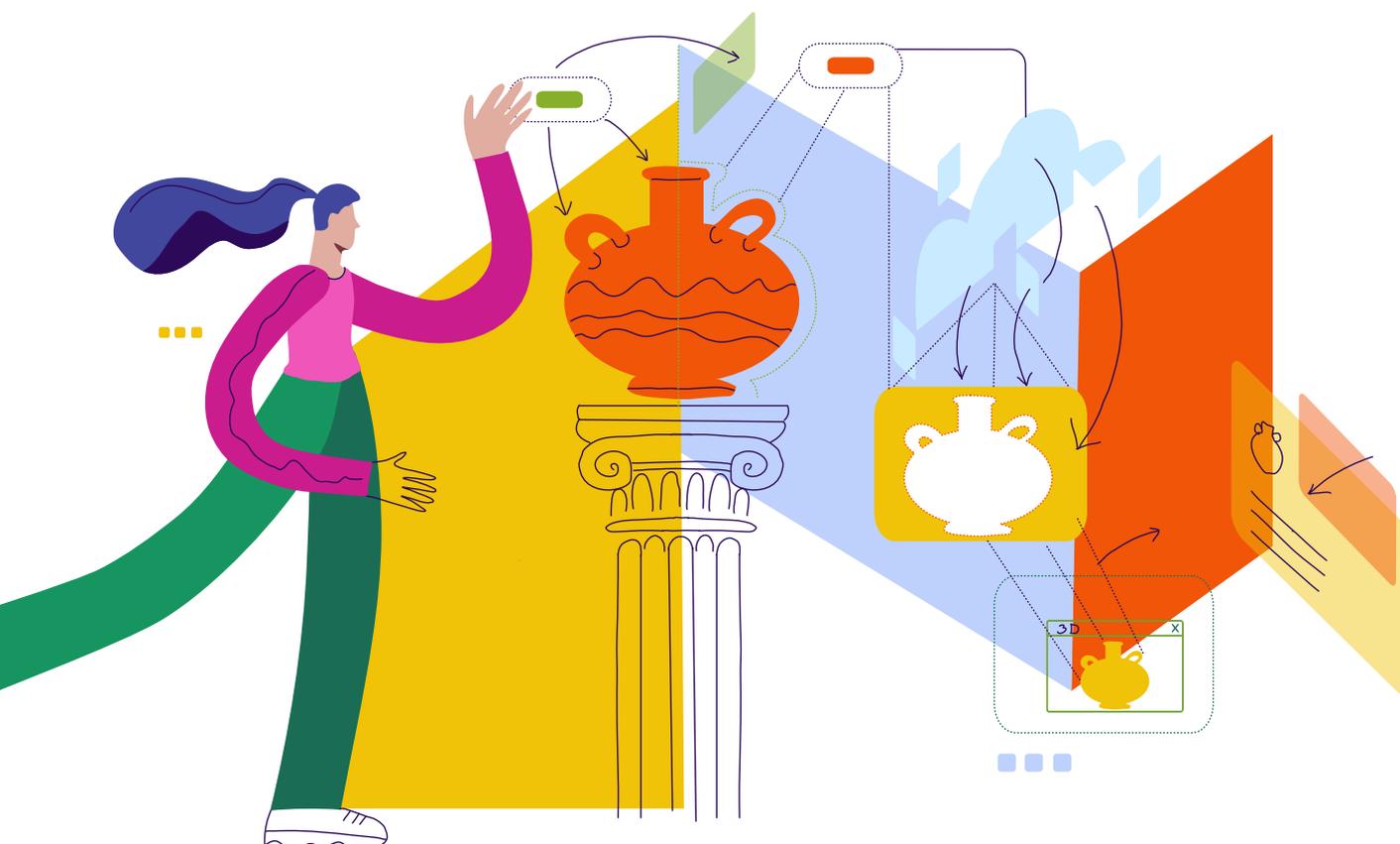
<https://naturalhistory.si.edu/exhibits/bone-hall>

Посетителю предлагается скачать приложение Skin & Bones: наведя экран смартфона на популярную коллекцию останков ископаемых, можно увидеть, как они двигались при жизни.



*Музеи все больше будут работать в формате edutainment. Ключевую роль в этом формате играет создание историй, вовлекающих зрителя. О нарративности музея сейчас все говорят, но мне кажется, что эти изменения еще не в полной мере музеями реализуются, в том числе потому, что музей по умолчанию воспринимается как пространство для демонстрации неких шедевров. Но в отличие от музея художественного, в историческом или городском музее вы не можете просто повесить картину на гвоздь, чтобы люди приходили и ей восхищались, нужно рассказывать истории, причем так, чтобы на них приходили посмотреть сотни тысяч людей.*

**Анна Трапкова, «Музей Москвы»**



<sup>52</sup> <https://metro.co.uk/2020/04/20/getty-museum-adds-entire-art-collection-animal-crossing-new-horizons-12582252/>

# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## ВЕНЧУРНЫЙ РЫНОК

Сфера культуры и креативных индустрий состоит из большого количества разнообразных сегментов: кино, мода, театры, концерты, медиа и многое другое. В экспертном сообществе отсутствует единое мнение относительно границ креативных индустрий, поэтому сложно оценить объем рынка, в том числе венчурного.

Для выявления наиболее перспективных направлений для инвестирования мы проанализировали отдельные сегменты культурных и креативных индустрий на основе базы Crunchbase.

### Мировой венчурный рынок культурных и креативных индустрий

Crunchbase, дата обращения 08.07.2020<sup>53</sup>

Сегменты	Объем инвестиций, \$ млн					CAGR 2016- 2019	Темпы роста, I полугодие 2020 к I полугодию 2019
	2016	2017	2018	2019	I полугодие 2020		
Фотография	216,8	859,7	2401,1	6356,6	23,0	214%	-93%
Видеостриминг	901,2	992,6	2251,5	4052,9	249,2	72%	16%
Мода	2070,1	2216,1	4023,3	2713,8	263,9	19%	-77%
Музыка	1050,2	888,5	2230,5	1967,3	90,3	41%	-61%
Цифровые медиа	707,1	1118,1	1576,1	1870,6	154,9	39%	-71%
Поиск и создание контента	626,5	1082,2	1051,1	940,3	378,5	20%	-8%
Телевидение	500,8	3608,8	321,0	828,6	112,0	229%	371%
Фильмы	778,4	571,9	372,9	732,4	151,8	12%	-6%
Цифровые развлечения	804,2	364,5	724,8	660,4	357,5	12%	149%
Продажа билетов	70,0	214,0	261,8	273,1	5,7	77%	-84%
Искусство	72,8	182,6	321,6	271,6	2,6	70%	-98%
Рекомендательные сервисы	54,9	90,1	143,2	207,8	14,3	56%	-73%
Аудио и подкасты	256,8	154,2	260,8	205,4	45,5	3%	-59%
Концерты	103,6	123,8	327,1	199,8	559,7	48%	641%
Электронные книги	62,5	97,0	160,6	199,1	63,5	48%	-36%
Музеи	265,1	28,1	108,8	61,8	1,6	52%	7%
Анимация	73,7	144,8	90,0	57,1	7,2	7%	-81%
Блоги	7,5	226,6	18,4	7,6	8,2	930%	43%
Театры	431,8	10,5	624,3	5,0	0,3	1883%	-88%

 Наибольшие темпы роста  Наименьшие темпы роста / падение

**Наибольшим интересом инвесторов пользуются стартапы в области фотографии, видеостриминга, моды, музыки и цифровых медиа:** каждое из этих направлений привлекало более \$1 млрд инвестиций ежегодно на протяжении последних нескольких лет.

<sup>53</sup> Один стартап может быть учтен в разных сегментах.

Также динамично и стабильно растут инвестиции в рекомендательные сервисы и платформы электронных книг (среднегодовые темпы роста составляют более 50%). Высокие темпы роста инвестиций отдельных сегментов (театры, телевидение, блоги) связаны с единичными крупными сделками. Например, Шанхайская телевизионная компания «Кансин» в 2017 году привлекла \$3,2 млрд инвестиций – это почти 90% от общего объема мировых инвестиций в ТВ-проекты.

Под влиянием пандемии объем венчурного рынка в сфере культуры и креативных индустрий в 2020 году скорее всего снизится: более половины сегментов демонстрируют отрицательные темпы роста инвестиций в I полугодии 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Инвесторы в большей степени смотрят на свои портфели и в меньшей степени на новые проекты для инвестиций.

Тем не менее отдельные направления продолжают расти. Увеличился интерес инвесторов к цифровым развлечениям, в том числе видеоиграм, платформам для проведения онлайн-концертов, производителям видео для кино- и телекомпаний и стриминговым сервисам. На стриминговые платформы, в том числе предоставляющие видеоконтент нового типа, на который вырос запрос во время пандемии (короткие веб-сериалы, вертикальные видео для мобильных устройств, подкасты), приходится половина из топ-10 крупнейших венчурных сделок за последние полгода.

### ТОП-3: ВЕНЧУРНЫЕ СДЕЛКИ МОСКВЫ, 2019

КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, \$ МЛН	ИНВЕТОРЫ
<b>ivi</b> Онлайн-кинотеатр	40	ФПИ, Mubadala Investment Company, Baring Vostok, Flashpoint VC, RTP Global и Winter Capital
<b>Prisma Labs</b> Фотосервисы	6	Haxus Venture Fund
<b>Мультикубик</b> Беспроводные мини-проекторы	2,9	Дальневосточный фонд высоких технологий

### ТОП-10: СДЕЛКИ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ, ЯНВАРЬ–ИЮЛЬ 2020

Crunchbase, дата обращения 06.07.2020, в подборку включены компании не старше 10 лет

КОМПАНИЯ	ОПИСАНИЕ	СЕКТОР	ЭТАП ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ	ОБЪЕМ СДЕЛКИ, \$ МЛН
 Quibi, США, <a href="https://quibi.com/">https://quibi.com/</a>	Стриминговая платформа коротких сериалов, адаптированных для просмотра на мобильных устройствах	Кино	Дистрибуция	750
 Skydance Media, США, <a href="https://skydance.com/">https://skydance.com/</a>	Кинопроизводственная компания, использует иммерсивные технологии при создании фильмов	Кино	Производство	275
 Huya, Китай, <a href="https://www.huya.com/">https://www.huya.com/</a>	Стриминговая платформа сериалов, телепередач и онлайн-игр	Кино	Дистрибуция	262,2
 ivi, Россия, <a href="http://www.ivi.tv">www.ivi.tv</a>	Стриминговая платформа фильмов и сериалов	Кино	Дистрибуция	54
 Moda Operandi, США, <a href="https://www.modaoperandi.com">https://www.modaoperandi.com</a>	Маркетплейс одежды	Мода	Дистрибуция	51
 Whip Media Group, США, <a href="https://www.whipmedia.com/">https://www.whipmedia.com/</a>	CVM-платформа (от Content Value Management) анализирует потребление пользователей стриминговых сервисов и позволяет оптимизировать продажи	Кино	Дистрибуция	50

Окончание

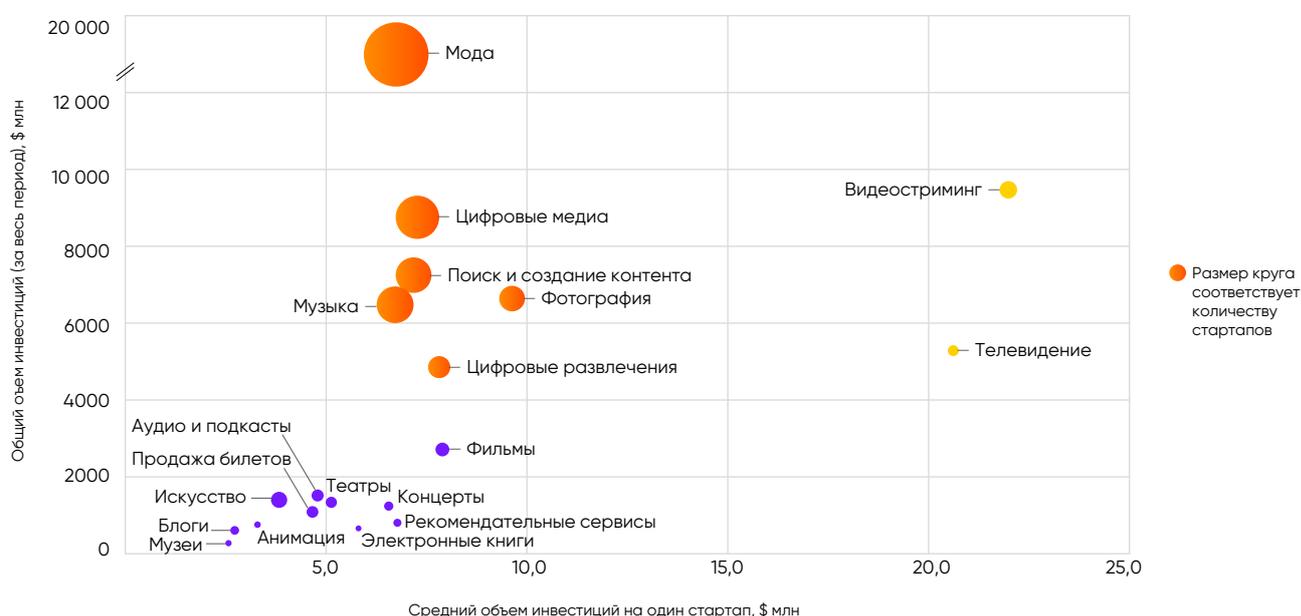
КОМПАНИЯ	ОПИСАНИЕ	СЕКТОР	ЭТАП ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ	ОБЪЕМ СДЕЛКИ, \$ МЛН
 Artlist, Израиль, <a href="https://artlist.io/page/aboutus">https://artlist.io/page/aboutus</a>	P2P-платформа с библиотекой высококачественной музыки для создателей фильмов Музыканты могут загружать свои работы. Автоматизирован контроль соблюдения авторских прав	Кино; исполнительские искусства	Производство	48
 Acast, Швеция, <a href="https://www.acast.com/en">https://www.acast.com/en</a>	Платформа для создания, редактирования и продвижения подкастов	Исполнительские искусства	Производство; дистрибуция	28,3
 Otrium, Нидерланды, <a href="https://www.otrium.com/">https://www.otrium.com/</a>	Маркетплейс продажи остатков коллекций со скидкой	Мода	Дистрибуция	27
 BancroftX Media, Мексика, <a href="https://media.bancroftx.com/">https://media.bancroftx.com/</a>	Производитель видео с вертикальной ориентацией для кино- и телекомпаний, стриминговых сервисов	Кино	Производство	20

Все сегменты культурных и креативных индустрий можно условно разделить на три группы с точки зрения их инвестиционной привлекательности и насыщенности рынка:

-  **Молодые динамично-растущие направления** с наибольшим совокупным объемом инвестиций, в том числе в расчете на одну компанию. Включают стартапы в сфере телевидения и видеостриминга.
-  **Зрелые направления** с большим количеством стартапов и в целом значительными, хотя и сильно различающимися между отдельными сегментами объемами инвестиций. Включают цифровые медиа и развлечения, музыку, моду, фотографии, поиск и создание контента.
-  **Разведывательные направления** с небольшим совокупным объемом инвестиций. Включают рекомендательные сервисы, сервисы по продаже билетов, анимационные стартапы и т. д. Технологических компаний в этих направлениях пока немного, и есть шанс найти свою нишу на рынке.

### Мировые венчурные инвестиции в стартапы культурных и креативных индустрий

Crunchbase, дата обращения 08.07.2020



## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### Интеграция различных типов мультимедиа-контента в рамках платформенных решений

Растущий запрос аудитории на возможность моментального доступа к максимально широкому набору контента способствовал формированию тренда на платформенные решения, предоставляющие одновременно контент разного типа. Наиболее ярко тенденция проявляется в сфере медиа и развлечений, где все более стирается грань между социальными сетями, традиционными СМИ и игровыми платформами.



*Если говорить о технологиях, я бы говорил о технологиях творческих. Вот они поработали в период пандемии. Прежде всего выиграли технологии современного театра. То есть те, кто очень быстро сориентировался и сделал. Например, Богомолов выпустил онлайн-сериал, где вторичным является изображение, но первична, как в театре, игра актеров, этюдность. Вот такая почти театральная драматургия. А Бекмамбетов запустил целую серию скринлайф-фильмов.*

**Арнольд Гискин**, продюсер, режиссер, композитор

### Формирование интерактивного, персонализированного и постоянного взаимодействия с пользователем

Запрос на персонализацию со стороны потребителя приведет к появлению решений (в том числе заимствованных из игровой индустрии), позволяющих сделать взаимодействие максимально индивидуальным и интерактивным. Данные, собираемые во время этого взаимодействия, позволят формировать более эффективные маркетинговые и рекламные стратегии.

Интерактивность станет обязательным инструментом современных культурных учреждений, которые таким образом смогут донести до внимания аудитории значительно больше объектов, чем при традиционном формате. Важную роль в создании интерактивной среды будут играть технологии виртуальной и дополненной реальности, которые станут более доступными в связи со снижением их стоимости.



**Mori Building Digital Art Museum, Япония,**  
<https://borderless.teamlab.art>

Музей в Токио – один из первых в мире, создавший выставочное пространство «без границ». Объекты экспозиции интерактивны, а посетители могут дополнить экспозицию своими собственными творениями, создав их прямо на месте.

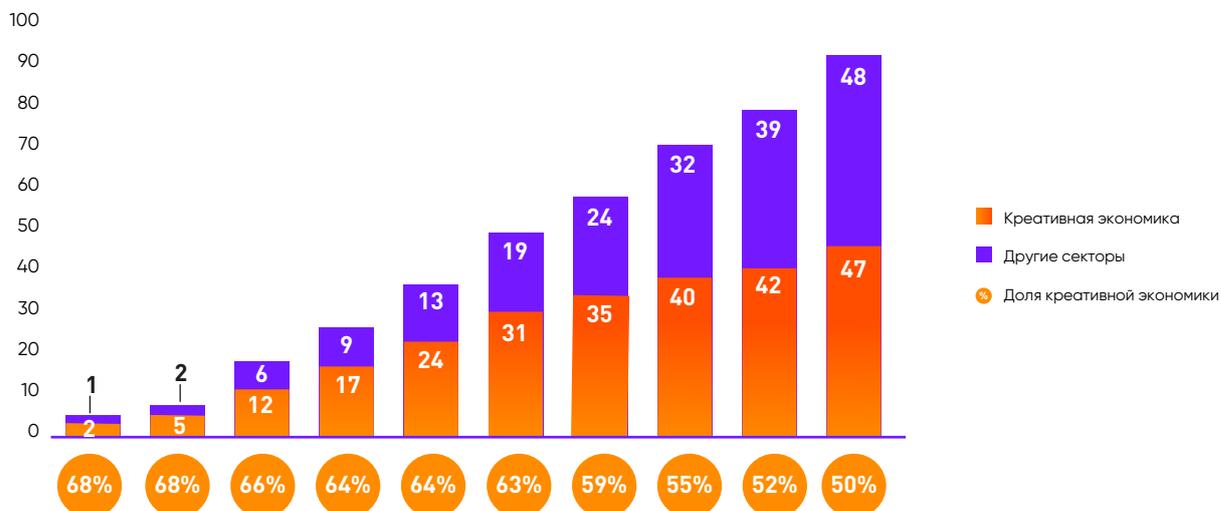


*Возникнет целая индустрия AR / VR. Все то, что касается 3D-моделей-полуфабрикатов, которые «оживляются» с помощью AR- / VR-решений, превратится в огромную отрасль, в которой на самом деле у людей из России в целом, и Москвы в частности, неплохие шансы.*

**Илья Осколков-Ценципер**, дизайнер, деятель культуры, предприниматель

## Прогноз роста AR- / VR-рынка в мире, \$ млрд

McKinsey, Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy, 2018



Кроме того, будут востребованы решения, позволяющие выстроить непрерывное взаимодействие с пользователем, не только при посещении площадки музея, театра, кино, но и за его пределами.

### Совместное творчество человека и машины

На данный момент ИИ используется большей частью для автоматизации трудоемких участков процесса и в гораздо меньшей степени – в ее творческой составляющей, однако можно ожидать постепенного роста значимости этой технологии в упомянутом аспекте. ИИ уже способен предлагать собственные идеи дизайна объектов (например, автомобилей и одежды), сюжетные повороты для фильмов, локации для игр, помогать в сочинении музыки и т. д.



#### MuseNet, США,

<https://openai.com/blog/musenet/>

Нейронная сеть, способная создавать музыкальные композиции продолжительностью до четырех минут с использованием десяти музыкальных инструментов в различных стилях.

### Цифровизация культурного наследия

Пожар в соборе Парижской Богоматери напомнил мировой общественности об уязвимости многих объектов культуры. Только 15% мирового культурного наследия доступно в цифровом формате<sup>54</sup>, однако эта цифра постоянно растет. В перспективе большая часть фондов культурных учреждений и объектов архитектуры будет переведена в цифровой формат путем создания цифровых копий и 3D-моделей. Для этого будут использоваться технологии трехмерного сканирования и аэросъемки с беспилотных летательных аппаратов.



#### CultArc3D, Германия,

<https://www.cultlab3d.de/index.php/cultarc3d/>

Трехмерный сканер позволяет за 3 минуты создавать 3D-модели объектов размером от 10 до 60 см, запечатлевая в высоком разрешении их геометрию, текстуру и оптические свойства.

<sup>54</sup> <https://amt-lab.org/blog/2020/3/a-digital-future-for-cultural-heritage>

## ТОП-5: ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО

Технологии	Перспективные направления использования
<b>Платформенные решения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стриминговые платформы</li> <li>• Совместная работа над проектом (постпродакшен фильмов, написание музыки)</li> <li>• Маркетплейсы контента (музыки к фильмам) и сотрудников (дизайнеров, осветителей на аутсорс)</li> <li>• Создание цифровых гидов</li> </ul>
<b>ИИ и большие данные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание художественных произведений (театральных и киносценариев, музыки)</li> <li>• Управление организацией на основе анализа данных о предпочтениях пользователей</li> <li>• Рекомендательные сервисы, персонализированные подборки</li> </ul>
<b>5G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Облачные решения для постпродакшена</li> <li>• Увеличение скорости передачи данных</li> <li>• Повышение уровня безопасности систем и платформ</li> </ul>
<b>AR / VR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание интерактивного контента и иммерсивной среды</li> <li>• Виртуальные выставки и экскурсии</li> </ul>
<b>3D-моделирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цифровизация культурного наследия</li> <li>• Дизайн</li> <li>• Создание художественных произведений</li> </ul>



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## Потенциальные инвестиционные точки роста

Использование технологических решений в сфере креативных индустрий обусловлено как изменениями в потребительском поведении (рост потребления онлайн-контента и запроса на интерактивный формат взаимодействия с объектами культуры), так и трансформацией самого художественного процесса. При этом эксперты отмечают неравномерность внедрения технологий как в отдельных секторах культуры и креативных индустрий, так и на различных этапах создания добавленной стоимости: производства, дистрибуции и потребления.

## УРОВЕНЬ ВОСТРЕБОВАННОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ В ОТДЕЛЬНЫХ СЕКТОРАХ КУЛЬТУРЫ И КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ<sup>55</sup>

Экспертная оценка ■ Высокий ■ Средний ■ Низкий

	ПРОИЗВОДСТВО	ДИСТРИБУЦИЯ	ПОТРЕБЛЕНИЕ
 <b>Кино</b>			
 <b>Мода</b>			
 <b>Исполнительские искусства</b>			
 <b>Музеи и культурные центры</b>			

<sup>55</sup> Чем меньше готовых технологических решений и чем выше запрос со стороны отрасли (по экспертной оценке), тем выше уровень востребованности.

## ИИ И НЕЙРОСЕТИ

Применяются как для создания, так и для редактирования художественных произведений: фильмов, музыки, текстов песен, театральных сценариев, одежды и т. д. Решения на основе ИИ позволяют сократить время на производство и предсказать успех произведения в будущем за счет анализа большого количества данных по аналогичным проектам.



Производство

Дистрибуция

Потребление

## R2P-ПЛАТФОРМЫ

Платформы, на которых одни авторы могут размещать свои работы (музыку, видео, небольшие художественные произведения), а другие – покупать их для использования в своих проектах, например фильмах или спектаклях. Функционал подобных платформ зачастую включает встроенные платежные системы и гарантию соблюдения авторских прав.



Производство

Дистрибуция

Потребление

## ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВЫХ ГИДОВ

Тренд на омниканальность музеев ускорит развитие инструментов, позволяющих создавать собственные цифровые гиды. Они будут включать, во-первых, инструменты для цифровизации имеющегося фонда, например 3D-сканирование и беспилотники. Во-вторых, платформы для создания интерактивных цифровых историй и прогулок. И наконец, аналитику пользовательского поведения, чтобы адаптировать уже имеющиеся гиды и разрабатывать новые форматы представления контента.



Производство

Дистрибуция

Потребление

## СТРИМИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Платформы, позволяющие пользователю смотреть кино, сериалы, телевизионные передачи, слушать музыку и подкасты различных производителей. Спросом будут пользоваться нишевые платформы (например, артхаусное кино), платформы с интегрированным мультимедиа-контентом и большими каталогами, рассчитанные на разные целевые аудитории, а также платформы с собственным культурно-развлекательным контентом, в том числе нового типа (короткие веб-сериалы, вертикальные видео для мобильных устройств, подкасты).



Производство

Дистрибуция

Потребление

## АНАЛИЗ БОЛЬШИХ ДАННЫХ О ПРЕДПОЧТЕНИЯХ И ПОВЕДЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Решения, собирающие и анализирующие предпочтения потребителей, позволяют адаптировать существующие продукты и сервисы под потребности аудитории, выбирать наиболее эффективные каналы и форматы предоставления контента, разрабатывать персонализированный контент «по запросу» и таким образом оптимизировать маркетинговые стратегии. BigData-решения могут быть частью платформ по автоматизации управления организацией.



Производство

Дистрибуция

Потребление

## VR- / AR-РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИММЕРСИВНОГО КОНТЕНТА

VR- / AR-технологии облегчают взаимодействие с аудиторией в условиях невозможности физического посещения и добавляют принципиально новое измерение объектам культуры и онлайн-контенту, включая возможность интерактивного взаимодействия. Включают специальное оборудование (например, очки или линзы), позволяющее смотреть фильмы и спектакли, а также проходить экскурсии с элементами виртуальной и дополненной реальности. В модной индустрии VR- / AR-решения позволяют создавать цифровые примерочные. По мере снижения стоимости, VR-технологии будут применяться более массово.



Производство

Дистрибуция

Потребление

## ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОНЛАЙН-МЕРОПРИЯТИЙ

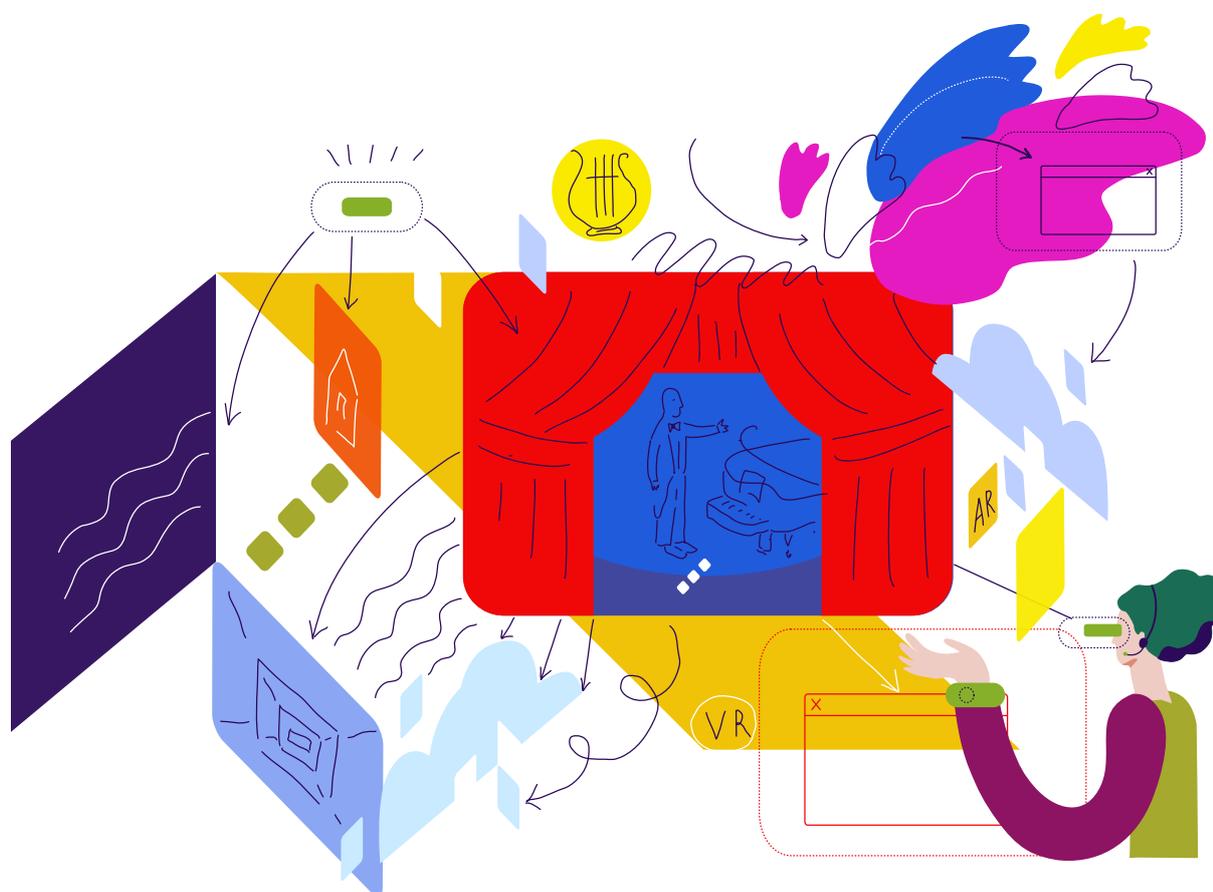
Позволяют организовать проведение лекций, дискуссионных столов, концертов, виртуальных показов. Наибольшим спросом будут пользоваться платформы, позволяющие добиться эффекта участия зрителя, дав ему возможность комментировать происходящее, а в отдельных случаях – самому принимать участие (например, голосовать за ту или иную концовку спектакля).



Производство

Дистрибуция

Потребление



## Подготовлено на основе интервью с экспертами:



**Пьер-Кристиан Броше,**  
эксперт в области искусства  
и культуры, коллекционер,  
основатель издательского дома  
«Авангард»



**Арнольд Гискин,**  
продюсер, режиссер, композитор,  
член экспертного совета  
Министерства культуры РФ



**Владимир Данилов,**  
генеральный директор  
концертного агентства promo END



**Федор Елютин,**  
театральный продюсер,  
основатель компании  
«Импресарио»



**Сергей Зуев,**  
директор Института  
общественных наук Российской  
академии народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ, ректор  
Московской высшей школы  
социально-экономических наук



**Анзор Канкулов,**  
руководитель направления  
«Мода» в Школе дизайна  
НИУ ВШЭ



**Сергей Капков,**  
министр Правительства Москвы  
и руководитель Департамента  
культуры города Москвы  
(2011–2015), директор Центра  
урбанистики экономического  
факультета МГУ  
им. М.В. Ломоносова



**Полина Кузавлева,**  
координатор проектов в сфере  
экономической политики  
Фонда им. Фридриха Эберта  
в России, программный  
директор международного  
форума креативных индустрий  
ArtWerk



**Константин Мильчин,**  
литературный критик,  
главный редактор сетевого  
издания о культуре «Горький»  
(2017–2020), шеф-редактор  
стримингового сервиса  
Storytel в России



**Илья Осколков-Ценципер,**  
первый президент Института медиа,  
архитектуры и дизайна «Стрелка»,  
основатель журнала «Афиша»,  
сервиса «Сделано», службы доставки  
продуктов «Самокат» и компании  
«Ценципер»



**Алиса Прудникова,**  
комиссар и художественный  
руководитель Уральской  
индустриальной биеннале  
современного искусства



**Ольга Страда,**  
директор Итальянского института  
культуры в Москве (2015–2019)



**Анна Трапкова,**  
генеральный директор  
Музейного объединения  
«Музей Москвы», заместитель  
директора по развитию ГМИИ  
им. А.С. Пушкина (2014–2017)



**Екатерина Черкес-Заде,**  
генеральный директор  
университета креативных  
индустрий Universal University



**Егор Яковлев,**  
сооснователь и директор  
по развитию izi.TRAVEL