

Стратегия как основа продвижения музея XXI века

Папроцкая А.Ю.

Учреждение культуры «Витебский областной краеведческий музей», Витебск

В исследовании выявляются и анализируются стратегии развития и продвижения музея XXI века как социокультурного феномена, определяются перспективные направления трансляции и популяризации культурного наследия. Музеи XXI века – это смена привычного стиля, образа и направления мысли, многофункциональность и поиск самоопределения в изменившейся социальной среде. Уникальность музеев в современных реалиях становится одним из ключевых факторов успеха. В результате взаимодействия музея и социума рождаются новые формы коммуникации с посетителем. Право на диалог с современной культурой открыло возможность переосмысления феномена культурной среды музея. Продвижение услуг музея требует комплексного подхода, который реализуется при разработке стратегической тактики развития организации культуры. Автор рассматривает стратегию как основу для достижения максимальной эффективности деятельности музея на нынешнем этапе. Стратегия разрабатывается в соответствии с миссией музея и оценивается с позиции перспектив эволюции музейной структуры. Установлено, что преобладающими стратегиями, реализуемыми при комплексном подходе к продвижению музея, являются: стратегия коммуникации, стратегия открытости и доступности музеев, стратегия партнерства, стратегия участия, маркетинговая стратегия, контент-стратегия, PR-стратегия (связи с общественностью) и рекламная стратегия. Стратегия и вектор коммуникации музеев являются закономерным следствием развития всего общественного пространства, что и послужило предметом данного исследования. Представленные стратегии в будущем, безусловно, будут совершенствоваться, дополняться и видоизменяться, как и само музейное пространство.

Ключевые слова: стратегия, коммуникация, феномен, музей, культура, продвижение, маркетинг, наследие.

(Искусство и культура. – 2022. – № 3(47). – С. 35–40)

Strategy as a Promotion Basis for the 21st Century Museum

Paprotskaya A.Yu.

Establishment of Culture “Vitebsk Region Museum of Local Lore”, Vitebsk

Strategies of the development and promotion of the 21st century museum as a social and cultural phenomenon are identified in the study. Prospective trends of presenting and popularizing of cultural heritage are established. The 21st century museum is a transformation of the usual style, image and thinking direction, the multifunctionality and self-identification search in the changed social environment. The uniqueness of the museums in the contemporary reality is a key factor of their success. As a result of the museum and the society interaction new forms of the communication with the visitor emerge. The right to have a dialogue with the contemporary culture has made it possible to reconsider the phenomenon of the museum culture space. The promotion of the museum services requires a complex approach which is implemented in the elaboration of the strategic tactics of the culture establishment development. The author considers strategy as a basis for reaching maximum museum efficiency at the present stage. Strategy is developed in accordance with the museum mission and is assessed from the point of view of the museum structure evolution prospects. It is found out that the prevailing strategies, which are implemented in the complex approach to the museum promotion, are the communication strategy, the openness and availability strategy, the partnership strategy, the participation strategy, the marketing strategy, the concept strategy, the PR strategy and the advertising strategy. The museum strategy and the communication vector are a regularity consequence of the development of the whole public space, which has become the object of the research. The presented strategies will certainly be improved, complemented and transformed in the future as well as the whole museum space.

Key words: strategy, communication, phenomenon, museum, culture, promotion, marketing, heritage.

(Art and Culture. – 2022. – № 3(47). – P. 35–40)

Современные исследователи рассматривают музей как социокультурный феномен, отражающий ключевые смыслы эпохи. Сейчас музей динамично и своевременно воспринимает те изменения, которые происходят в социуме, так как является его неотъемлемой частью. В результате этого взаимодействия рождаются новые формы коммуникации музея с обществом. В нашем мире ничто не постоянно и не стоит на месте. Все явления либо совершенствуются, либо разрушаются. Совершенствование – социокультурный феномен развития музея. Это процесс, направленный на качественную модернизацию как материальных, так и духовных объектов с одной единственной целью – стать лучше [1]. Право на диалог с нынешней культурой открыло возможность переосмысления феномена культурной среды музея.

Цель исследования – выявление и анализ стратегий развития и продвижения музея XXI века как социокультурного феномена, определение перспективных направлений трансляции и популяризации культурного наследия музеем.

Стратегия открытости и доступности музея как составляющая коммуникационной стратегии. Динамичность и непредсказуемость меняющейся действительности диктуют свои условия для успешного развития музейного пространства. Основой для достижения максимальной эффективности деятельности музея является *стратегия* – комплекс действий тактического характера, направленных на определенный вектор развития музея, четко спланированных и способствующих достижению поставленных целей [2].

Стратегия разрабатывается в соответствии с миссией музея и оценивается с позиции перспектив развития музейной структуры. Разработка точной стратегии становится главной задачей музейного планирования. Стратегия выступает той тонкой нитью, которая связывает реальное с желаемым. Все стратегии музеев на современном этапе направлены на удержание внимания публики, то есть своей целевой аудитории.

Стратегический подход выделяется рядом преимуществ: оптимизацией затрат, выявлением новых возможностей развития организации, максимально эффективным распределением всех видов ресурсов для дальнейшего совершенствования структуры. Стратегия выступает значимым инструментом для того, чтобы увидеть всю картину происходящего и найти самые быстрые пути реализации поставленной цели. В основе комплексного подхода лежат глубокое и систематическое

изучение и анализ рыночных реалий, четкое понимание преимуществ и недостатков своего продукта, что является важным звеном для внедрения инновационных решений и модернизации процесса транслирования произведения искусства и его продвижения.

Одной из важнейших является *стратегия коммуникации*, которая очерчивает принципы и ориентиры решения проблем взаимодействия музея и социума. На современном этапе в сфере культуры заметны новые тенденции развития: музеи становятся платформами для социального взаимодействия профессионалов из разных научных областей и выступают пространством для экспериментов и новаций. Коммуникативная функция музея показывает взаимодействие музея с различными аудиториями, ведется дискурс о проблемах коммуникации с целевой аудиторией. Таким образом, формируется запрос на услуги музея, и музейная структура в ходе анализа и сегментации аудитории определяет вектор своего развития.

Коммуникационная стратегия в широком смысле представляет собой часть стратегии бренда или компании (музея), основной целью которой является построение эффективного обмена информацией с целевой аудиторией для продвижения продукта и получения обратной связи [3]. Мы выделили три фактора, определяющих векторы эффективного развития музея.

Фактор № 1. Предоставление информации, которая позволяет максимально функционально и разносторонне презентовать музейный экспонат: разнообразить контекст подачи информации, ее доступность и оригинальность. Например, записать рассказ автора самого художественного произведения, провести с ним встречу, беседу или мастер-класс.

Фактор № 2. Работа непосредственно с целевой аудиторией: количественная (программы по расширению аудитории музея), так и качественная (выстраивание диалога и взаимодействие с публикой, получение обратной связи).

Фактор № 3. Возможность собирать и анализировать при помощи современных маркетинговых и цифровых технологий статистические данные о поведении посетителей в стенах музея. Мы можем узнать, какой маршрут для них максимально интересен, какая информация о культурных объектах является наиболее важной, а также благодаря сегодняшним медийным технологиям сделать срез мнений посетителей о музее в социальных сетях, на сайте учреждения.

Коммуникационная стратегия музея формирует желание у посетителя более глубокого изучения музейного предмета. В рамках этой стратегии задачей музея становится предоставление открытого доступа к нужному посетителю информационному ресурсу, который, в сравнении со сторонними источниками, всегда является достоверным. Здесь важным инструментом в достижении поставленной цели выступают современные технологии, они уменьшают возможность возникновения проблем, с которыми может столкнуться посетитель. Цифровые технологии могут использоваться в поиске информации задолго до посещения экспозиции: они готовят посетителя к визиту в музей, могут сопровождать его и после посещения выставки (например, посетитель имеет возможность оставить отзыв в социальных сетях музея, высказать собственное мнение или пожелание, задать интересующие вопросы, дать рекомендации).

Рассмотренные далее стратегии развития музея тесно связаны со стратегией коммуникации и между собой. В рамках стратегии коммуникации определяющую роль играет *стратегия открытости и доступности музеев*. Она представляет собой оптимизацию процесса общения посетителя с музейными предметами. Это открытость и удобство доступа в музей для различных групп населения, включая людей с ограниченными возможностями. Создаются интерактивные, более понятные посетителю экспозиции с использованием достижений дизайна и нынешних цифровых технологий [2]. Для совершенствования данной стратегии музеи модернизируют свои технические возможности (создание парковок для велосипедов и колясок, монтаж подъемников для инвалидов, лифты), готовят специализированные обучающие проекты и программы. Подчеркивает открытость музея внесение изменений в режим работы учреждения: вводится вечернее посещение по определенным дням недели [4].

Стратегия открытости музея проявляется в доступности информации о его деятельности, публикаций и изданий. Это не только прямая коммуникация с посетителем, но и доступность объектов хранимого им культурного наследия. Увеличению количества посетителей и дохода музея способствуют такие технологии открытости музея, как продвижение интернет-магазина, технология фандрайзинга (поиск и привлечение денег и прочих ресурсов на социальные, образовательные, культурные проекты и благотворительные фонды), продажа онлайн-билетов и сертификатов. Таким образом, формируется принцип доверия

по отношению к посетителю, чтобы заинтересовать его в помощи музею финансово.

В рамках этой стратегии внедряются информатизация музеев, оцифровка предметов основного фонда. Музей выступает важным источником знаний о мировом культурном наследии и истории, поэтому одним из путей решения задачи сохранения и презентации информации является оцифровка музейной коллекции и перевод ее в электронный формат. Несомненные преимущества оцифровки музейного фонда – обеспечение сохранности музейных предметов и удобный доступ к их изучению, возможность работы с электронным фондом людям, которые физически не могут ознакомиться с подлинным предметом.

Стратегия партнерства и стратегия участия в деятельности культурной институции. В тесной связи со стратегией открытости и доступности выступает *стратегия партнерства*. Заметным становится сотрудничество отечественных и зарубежных музеев: возможность выезда сотрудников на стажировки, конференции, семинары [4]. На современном этапе все более значительна роль благотворительных фондов в реализации музеем многих планов и инициатив. Становятся партнерами в деятельности музея и другие субъекты коммуникации: организации сферы бизнеса, реальные и потенциальные спонсоры, дарители и коллекционеры, средства массовой информации, волонтеры, организации сферы туризма [4]. Для сегодняшнего культурного пространства характерны укрепление межмузейного сотрудничества и формирование общей коммуникационной и конкурентной политики. Более того, интенсивная и продуманная деятельность музея в пространстве Интернет предоставляет возможность его аудитории не только стать посетителями виртуального музея из любой точки мира, но и объединиться в сообщества по интересам для реализации виртуальных проектов в области искусства, образования, науки и культуры.

В пространстве музея осуществляют процесс коммуникации заинтересованные пользователи, искусствоведы и музейные работники, влияя на музейную деятельность. Одним из примеров стратегии партнерства является создание обществ «Друзей музея» (например, проект «Клуб Друзей Эрмитажа»). Среди «Друзей музея» зачастую – крупнейшие международные компании, благотворительные фонды, коллекционеры, которые во многих случаях довольно активно участвуют в жизни музея. Нередко партнерами музея становятся производители современной техники и программ, которые заинтересованы в таких

прекрасных демонстрационных площадках, как музеев [4].

Первостепенным фактором успеха музея XXI века служит переход от концепции созерцания к концепции участия. Интерес к деятельности музея закрепляется в сознании человека и занимает достойное место в жизни социума. *Стратегия участия* направлена не только на создание интерактивных экспозиций и музейных программ, но и на реальное вовлечение посетителей в жизнь музея, на личностную и творческую самореализацию. Изменяется характер коммуникации между музеем и посетителем: ранее это был формат монолога, где музейный сотрудник транслировал информацию в одностороннем порядке, сейчас – это диалог, где посетитель – полноправный его участник [4]. Экспозиция стала универсальным каналом коммуникации, системой культурных кодов, которые посетитель будет трансформировать через собственную культурную память и ценностные установки. Сейчас уже значим не только экспонат коллекции, но и сам человек.

В нынешнем мире стратегия участия получила свое развитие с распространением социальных технологий в пространстве Интернет, благодаря которым обычный посетитель стал активным создателем виртуального продукта. Интернет-среда преобразует музей в открытое пространство для взаимодействия. Пассивный потребитель музейного продукта превращается в участника и создателя культурных процессов: мероприятий, проектов, выставок.

В качестве примера элемента культуры участия приведем итальянский музей древнего искусства в Турине. Не имея финансирования для приобретения новой коллекции фарфора, музей реализует широкую краудфандинговую кампанию. Благодаря эффективному и спланированному использованию возможностей социальных медиа собранная сумма денег в 20000 раз превысила необходимую для покупки фарфора. В проекте приняли участие около полутора тысяч человек [5]. Таким образом, мы проследили такой элемент культуры участия, как *сотворчество*.

Сотворчество представляет собой основополагающий элемент культуры участия, в котором организация и ее целевая аудитория работают в тандеме над созданием культурного продукта. У посетителя складывается определенное эмоциональное состояние, мотивирующее его активно сотрудничать с музеем для достижения четко поставленных целей.

Механизмы вовлечения помогают решить проблему повторного посещения, которая сегодня остро стоит перед множеством музеев в мире. Музейные сотрудники стремятся к созданию динамичной экспозиции, где музей рассматривается как меняющийся мир, что интригует посетителя и побуждает вернуться в музей еще не раз. Тенденцией, предшествующей культуре участия, является *интерактивность*, представляющая собой коммуникацию между посетителем и музеем, основанную на формировании «отклика» музейной системы на действия посетителя и установления двусторонней связи, диалога. В интерактивном пространстве музея посетитель может совершать непосредственное взаимодействие с экспозицией: трогать экспонаты руками, искать и использовать дополнительную информацию, самостоятельно моделировать и строить экспозицию (например, благодаря технологиям дополненной реальности). Однако наличие в музее QR-кода или сенсорной панели вовсе не делает экспозицию интерактивной – основными чертами интерактивного музейного пространства выступают понимание мотива посетителя, внимание к его потребностям и активная поддержка его психологических запросов.

Маркетинговая и контент-стратегия в музейном планировании. Одной из основополагающих в популяризации музея и культурного наследия XXI века является *маркетинговая стратегия*. Продвижение музейного продукта требует комплексного подхода, важными составляющими которого являются технологии и принципы маркетинга. Невзирая на то, что Устав ИКОМ определяет музей в качестве некоммерческого учреждения [6], технологии маркетинга все более активно внедряются в музейную сферу. Ведь «некоммерческий» характер музейной деятельности не означает запрета на получение прибыли, а лишь накладывает те или иные ограничения на ее использование: заработанные средства музея должны направлять на свое развитие как учреждения культуры.

Музейный маркетинг являет собой одну из систем и стратегий управления музеем, ориентированную на изучение культурных потребностей аудитории и удовлетворение спроса на музейные продукты и услуги, а также на создание конкурентоспособной среды для продвижения музейного продукта среди других сегментов культуры [7]. Музейный продукт – результат интеллектуальной, организационной деятельности музея, транслируемый

в материально-вещественной, нематериальной, информационной форме либо в виде предоставляемых услуг.

Посредством маркетинговых подходов осуществляется постановка конкретных целей и задач, которые необходимо решить в ходе продвижения музея. Цели музейной структуры могут быть различными: привлечение внимания к выставкам, мероприятиям и акциям музея; продвижение бренда; увеличение посещаемости; сбор данных статистики для анализа целевой аудитории; создание положительного образа музея. Для того чтобы понимать, достигнуты ли поставленные перед музеем цели, необходимо заблаговременно создать систему оценки эффективности и на определенных этапах осуществления стратегии проводить ее анализ.

Музейный маркетинг включает в себя два стратегических вектора – это презентация музея и его коллекции и продвижение сопутствующих услуг и товаров [4]. Вышеупомянутые группы музейных продуктов и услуг, бренд музея требуют широкого продвижения на культурном рынке. В настоящее время победителем в борьбе за время и средства посетителя оказывается музей, который лучше всего понимает потребности аудитории и ставит в центр своей деятельности не только предложение качественных и уникальных музейных продуктов, но и разрабатывает и применяет эффективные методы их продвижения.

Филипп Котлер говорит о том, что «исследование – стартовая позиция маркетинга» [8]. «Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию стратегически важных решений в деятельности музейной структуры» [8]. Сейчас на новый виток развития выходит изучение потребностей и интересов целевой аудитории музея. В крупных музеях создаются соответствующие отделы – маркетинга, рекламы и PR, основной задачей которых является увеличение посещаемости музея, расширение целевой аудитории музея, содействие благоприятному имиджу музея и распространение достоверной информации о нем. Мотивация публики для посещения музея может варьироваться – музей должен находить и внедрять самые различные формы работы с посетителем. Одна категория посетителей предпочитает вдохновляться музейным предметом в компании друзей и знакомых: значит, нужно разрабатывать специальные услуги и программы, рассчитанные на групповое посещение. На второй сегмент посетителей

оказывает влияние социальная среда. Следовательно, музею нужно постараться сделать посещение музея престижным. А кого-то и вовсе могут интересовать не экспонаты и музейные предметы, а прекрасный внутренний дворик или архитектура – один из основополагающих элементов успешного брендинга музея. Таким образом, современный музей должен предоставить аудитории максимальную свободу выбора.

В рамках маркетинговой стратегии можно выделить *контент-стратегию музея*. Без качественного контент-плана многие методы продвижения оказываются бесполезными. Сотрудники музея и их квалификация являются основополагающими факторами, которые оказывают влияние на полученное от посещения музея впечатление [9]. Сейчас особенно актуальным среди крупнейших музеев мира становится введение в штат таких профессионалов, как SMM-специалист, который является мастером по коммуникации с аудиторией. Именно он подбирает необходимый контент (информационное наполнение), ведет диалог с потенциальными посетителями и подписчиками, работает над позитивным имиджем музейной структуры, занимается управлением продвижения в медиапространстве [10].

Информация представляется целевой общественности в различных формах – устной и письменной, но ключевыми ее качествами должны быть истинность, достоверность, доступность, комплексность, точность, своевременность и оперативность. Традиционно коммуникационная стратегия базируется на использовании конкретных техник и инструментов. Одними из таких инструментов, оказывающими важнейшее значение на развитие современного музея, являются *PR-стратегия* (связи с общественностью) и *рекламная стратегия*, которые мы рассмотрим в наших последующих исследованиях.

Заключение. Следовательно, стратегический подход в музейной деятельности – закономерное следствие развития всего культурного пространства. Музеи XXI века – это смена привычного стиля, образа и направления мысли, многофункциональность и поиск самоопределения в изменившейся социальной среде. Продвижение услуг музея требует комплексного подхода, который реализуется при разработке стратегической тактики развития организации культуры. В ходе исследования мы выделили преобладающие стратегии в развитии музейных структур в XXI веке: коммуникации, открытости и доступности музеев, партнерства, участия, маркетинговую,

контент-стратегию, PR-стратегию (связи с общественностью) и рекламную. Уникальность музеев в современных реалиях становится одним из определяющих факторов успеха. Поэтому представленные стратегии в будущем, безусловно, будут совершенствоваться, дополняться и видоизменяться, как и само музейное пространство.

ЛИТЕРАТУРА

1. Калугина, Т.П. Художественный музей как феномен культуры / Т.П. Калугина. – СПб.: Петрополис, 2001. – 224 с.
2. Колупаева, А.С. Стратегия и тактика музейного менеджмента / А.С. Колупаева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2002. – № 10. – С. 27.
3. Сапанжа, О.С. Основы музейной коммуникации / О.С. Сапанжа. – СПб., 2007. – 116 с.
4. Папроцкая, А.Ю. Стратегии развития музея XXI века как социокультурного феномена / А.Ю. Папроцкая // Охрана и популяризация культурного наследия: мировой и отечественный опыт: материалы междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 22–23 окт. 2021 г. / Витеб. гос. ун-т; редкол.: А.Н. Дулов (отв. ред.) [и др.]. – Витебск, 2021. – С. 140–143.
5. Туринский гражданский музей древнего искусства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.palazzomadamatorino.it/it>. – Дата доступа: 17.03.2021.
6. Устав Международного совета музеев (ИКОМ): принят на 16-й Генеральной Ассамблее ИКОМ 5 сентября 1989 года. – Нидерланды, 1989. – 10 с.
7. Тульчинский, Г.Л. Маркетинг в сфере культуры: учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. – СПб., 2009. – 495 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
9. Папроцкая, А.Ю. Public Relations в деятельности культурной институции / А.Ю. Папроцкая // Наука – образованию, производству, экономике: материалы 74-й регион. науч.-практ. конф. преподавателей, научных сотрудников и аспирантов, Витебск, 18 февр. 2022 г. / Витеб. гос. ун-т; редкол.: Е.Я. Аршанский (гл. ред.) [и др.]. – Витебск, 2022. – С. 332–334.
10. Папроцкая, А.Ю. Музеи в период пандемии: перспективные тенденции развития / А.Ю. Папроцкая // Наука – образованию, производству, экономике: материалы 73-й регион. науч.-практ. конф. преподавателей, научных сотрудников и аспирантов, Витебск, 11 марта 2021 г. / Витеб. гос. ун-т; редкол.: Е.Я. Аршанский (гл. ред.) [и др.]. – Витебск, 2021. – С. 169–171.

Поступила в редакцию 07.04.2022