

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Московский государственный лингвистический
университет»
(ФГБОУ ВО МГЛУ)

Институт международных отношений и социально-
политических наук
Кафедра коммуникационных технологий
Направление подготовки Реклама и связи с общественностью

Допустить к защите
И.О. зав. кафедрой
коммуникационных технологий
канд. ист. н. Шульц Э.Э.
_____ 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАФИЛИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему

**Актуальные форматы продвижения музеев
коммуникационными средствами**

Выполнил:
студент группы 4-17-4
Ахматова С.Р.

Научный руководитель
д.к., доцент, профессор кафедры
коммуникационных технологий
ИМОиСПН
Аверина М.В.

Москва - 2021

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты исследования коммуникационных средств продвижения музеев

1.1. Понятие, виды, особенности коммуникационных средств, используемых в продвижении музеев.....7

1.2. Форматы продвижения музеев в российской и зарубежной практике.....
.18

Глава 2. Анализ практики используемых форматов продвижения музеев средствами коммуникации

2.1. Сравнительный анализ применения актуальных форматов продвижения музеев (на примере ГМИИ им. А.С. Пушкина г.Москва, Россия и Галереи Уффици г.Флоренция, Италия).....31

2.2. Возможные направления совершенствования форматов продвижения музеев средствами коммуникации в практике PR-специалистов.....
.39

Заключение.....
...44

Список литературы.....46

Приложения.....
...53

Введение

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами, в первую очередь, это общий тренд цифровизации, наблюдающийся в течение последних нескольких лет. Согласно исследованиям, 91% организаций по всему миру так или иначе используют цифровые технологии в своей работе, а 87% руководителей компаний выделяют диджитализацию как приоритетное направление работы [47].

Также значительным фактором стала пандемия вируса COVID-19, в связи с чем многие организации по всему миру были вынуждены полностью или частично перейти в онлайн-формат взаимодействия с аудиториями. Этому переходу были подвергнуты и такие культурные организации как музеи. Согласно данным Организации Объединенных Наций на май 2020 г. более 90% музеев по всему миру были вынуждены закрыться в связи с пандемией [51].

Период закрытия всех культурных учреждений в России и мире требовал от музеев быстрой адаптации к новым реалиям, поэтому специалистами были актуализированы, а также разработаны новые форматы взаимодействия с аудиториями онлайн и успешно применены на практике, поскольку вся музейная коммуникация в этот период перешла в онлайн-пространство. Многие онлайн-форматы развивались в музеях и до пандемии COVID-19, отвечая мировому тренду цифровизации, однако именно во время пандемии музейные специалисты стали более широко применять цифровые технологии в работе. По данным Объединения европейских музейных организаций (NEMO), 93% опрошенных музеев запустили или увеличили

коммуникацию с аудиториями на онлайн-платформах во время пандемии, более 75% использовали социальные сети как один из форматов продвижения, а 53% – видео-контент [52].

Сейчас можно наблюдать, что общество не полностью вернулось к образу жизни, характерному до пандемии, поэтому в настоящее время музеи совмещают онлайн- и оффлайн-форматы коммуникации с аудиториями, предлагая аудиториям, с одной стороны, широкий выбор онлайн-продуктов, а с другой, очные мероприятия в несколько видоизмененной форме. Музейные специалисты допускают, что многие виртуальные способы такой коммуникации будут использованы и после снятия ограничений в силу их удобства и доступности.

Объект исследования: коммуникационные средства продвижения музеев.

Предмет исследования: актуальные форматы продвижения музеев.

Цель исследования: выявить специфику актуальных форматов продвижения музеев.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие **задачи:**

- рассмотреть теоретические подходы к использованию коммуникационных средств в продвижении музеев;
- выявить форматы продвижения музеев в российской и зарубежной практике на данный момент;
- провести сравнительный анализ применения коммуникационных средств при продвижении музеев;
- определить возможные направления совершенствования форматов продвижения музеев.

Степень разработанности проблемы. Сфера продвижения музеев наиболее изучена западными специалистами, такими как Н. Котлер, Ф. Котлер, В. Котлер и Дж. Виссер, которые внесли большой вклад в развитие отрасли музейных коммуникаций, посвятив несколько научных трудов данной теме. В России к специалистам, которые рассматривали эту сферу в российской практике музейного менеджмента, можно отнести Г. Тульчинского, А. Михайлову, С. Феоктисову, П. Васильеву, Ю. Привалову и др. На данный момент исследователи разных стран предлагают различные форматы продвижения культурных институтов (таких как музеи, галереи и театры) и применяют их на практике, в целом, в этой сфере практических наработок больше, чем теоретических.

Методологическую основу исследования составляют анализ научной и профессиональной литературы, междисциплинарный подход. Автором были проведены экспертное интервью и сравнительный анализ, а также вычисления необходимых показателей.

Теоретическую основу исследования составляют научные работы, книги и публикации таких авторов как Н. Котлер, Ф. Котлер, В. Котлер и Дж. Виссер, Н. Саймон, А. Михайлова, Г. Тульчинский, С. Феоктисова, П. Васильева, Ю. Привалова и других.

Эмпирическая база исследования основана на сопоставлении и анализе кейсов продвижения музеев в России и зарубежных странах, сборе и обработке статистических данных, а также данных, полученных в результате экспертных интервью и сравнительного анализа деятельности двух музеев.

Гипотеза исследования: глобальная цифровизация и активизация деятельности музеев в онлайн-пространстве, обусловленная пандемией нового коронавируса, спровоцировали глубокую трансформацию коммуникационных стратегий в музейном сегменте, подразумевающую конвергенцию онлайн и офлайн коммуникаций с ситуативно-обусловленным изменением баланса в ту или иную сторону.

Положения, выносимые на защиту:

1. Особенности продвижения музеев средствами коммуникации выражаются в конвергенции некоммерческих и коммерческих инструментов продвижения, где каждый инструмент маркетинга в контексте музейных коммуникаций имеет свою специфику.

2. Внедрение новых форматов интернет-коммуникации музеев с различными целевыми аудиториями позволит расширить геолокационный состав целевых групп и усложнить онлайн-контент, возможный для дистанционного восприятия.

3. Пандемия COVID-19 и вынужденное закрытие музеев по всему миру спровоцировали увеличение и диверсификацию онлайн-инструментов продвижения музеев, которые остались востребованы и после снятия ограничений в России и других странах.

4. Успешное функционирование музея сегодня обусловлено широким внедрением современных информационных технологий, включающих активное присутствие в глобальной сети Интернет, наличие интерактивной экспозиции с использованием высокотехнологических средств, интерактивные занятия с

посетителями, предложение различных образовательных программ, коллаборации с брендами, проведение мероприятий, запуск подкастов и т.п.

Научная новизна исследования обусловлена изменениями, произошедшими в сфере музейной коммуникации в 2020г, а также трендом к диджитализации, заметном ещё до пандемии COVID-19.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования в дальнейшем результатов исследования в применении их в практике PR-специалистов.

Структура исследования обусловлена целями и задачами. Данная работа состоит из двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Апробация работы. Выводы и результаты исследования обсуждались в рамках ежегодного коммуникационного форума ВАФО-2020, они представлены в сборнике трудов конференции в статье «Трансформация музейной коммуникации в период пандемии 2020 г.» и на ежегодной научной конференции «Ломоносов» МГУ 2021 г., результаты представлены в сборнике трудов конференции в статье «Интернет-коммуникации в современной деятельности музеев».

Глава 1. Теоретические аспекты исследования коммуникационных средств продвижения музеев

1. Понятие, виды, особенности коммуникационных средств, используемых в продвижении музеев

В XXI веке музей перестает быть местом традиционного коллекционирования. Он становится научным, образовательным, коммуникационным и социальным центром для разнообразных категорий населения, в связи с чем специалисты музейной коммуникации разрабатывают новые способы взаимодействия с аудиториями с учётом современных тенденций.

Продвижение таких институтов культуры как музеи повышает информированность общественности о предлагаемых продуктах музея, выполняя вспомогательную функцию в удовлетворении духовных потребностей. Занимаясь коммуникационной работой, музейные специалисты помогают формировать и продвигать культурные ценности, таким образом не просто увеличивая прибыль музеев, но и повышая культурную образованность граждан в целом.

Вместе с тем, удовлетворение духовных потребностей возможно только в свободное время населения, и при наличии нескольких крупных и развитых музеев, галерей и других учреждений культуры возникают условия конкурентной борьбы учреждений за это свободное время. Таким образом, продвижение становится не просто одним из направлений работы музея, но и конкурентным

преимуществом, так как с помощью инструментов продвижения возможно распространить информацию о мероприятиях и выставках и обосновать потенциальным посетителям почему им стоит выбрать тот или иной музей для посещения в ближайшее время [10].

Уточним понятие «продвижение». Большой толковый словарь дает следующее определение: продвижение (англ. promotion – поощрение, содействие, стимулирование) – использование разнообразных методов маркетинга и инструментов маркетинговых коммуникаций, позволяющих успешно выводить товар на рынок, стимулировать продажи и создавать лояльных компании (марке) покупателей [4].

Бернет Дж., Мориарти С. рассматривают продвижение как использование совокупности разнообразных методов маркетинга, а также коммуникационных приемов и инструментов, позволяющих успешно «продавать» продукт [1].

Калужский М.Л. под продвижением понимает осуществление комплекса мероприятий, направленных на достижение нескольких целей: стимулирование потребительского спроса, увеличение эффективности продаж путем коммуникативного влияния на сотрудников, партнеров и покупателей, сохранение положительного отношения к компании [44].

Приведем еще одно определение авторства Хулуева Н.М.: под продвижением следует понимать такую коммуникацию (взаимодействие), в которой используются любые формы сообщений, направленных на целевую аудиторию, с помощью которых организация доносит основную информацию и убеждает покупателей, а также

напоминает им о своих товарах, услугах, идеях, общественной активности и т.п., влияющих на клиентов и общество в целом [8].

Следует отметить, что авторы выделяют ряд важнейших функций процесса продвижения:

- информирование целевых аудиторий о продуктах и услугах, их параметрах и условиях продажи, что является важнейшей функцией продвижения;
- влияние на предпочтения целевых аудиторий, убеждение их приобретать продукты и услуги у определенных организаций. Речь идет о формировании некоего образа – определенного представления о продукте или услуге, превосходящего его реальное потребительское содержание, которое бы выделяло данный продукт из однотипного ряда и который хотелось бы приобрести в данном месте;
- стимулирование целевых аудиторий к приобретению продукта здесь и сейчас;
- изменение стереотипных взглядов на продукт;
- стимулирование сбыта, ориентирование на конечный спрос;
- распространение положительной информации об организации, «скрытой рекламы» в виде участия и поддержания различных мероприятий, в том числе и социально значимых проектов [8].

Для иллюстрации важности продвижения музеев различными коммуникационными средствами, можно привести в пример данные о посещаемости Третьяковской галереи за 2016 год – по ряду причин произошли изменения в сфере коммуникаций – стали активно использоваться

различные инструменты продвижения (например, проморолики к выставкам, ночные концерты в метро Москвы, образовательные интенсивы для интересующихся культурой, мероприятия с привлечением известных деятелей культуры, сотрудничество с другими учреждениями культуры и т.д.) По итогам года рекорд посещаемости был побит почти в 1,5 раза – 2 330 000 посетителей в 2016 г. против 1 632 000 посетителей в 2015 г. [16] Помимо этого, можно привести в пример рост популярности страниц в социальных сетях (YouTube и Инстаграм) музея «Гараж», а также связанный с этим рост посетителей музея [25].

Таким образом, использование коммуникационных средств выполняет одну из ключевых функций в продвижении музея, а продвижение как таковое является одним из важнейших направлений его работы.

Целевые аудитории, среди которых продвигается музей и его мероприятия и услуги, могут быть разделены несколькими способами сегментации – по демографическому признаку, по территориальному, по сфере деятельности, по уровню достатка и т.д., но одной из наиболее интересных классификаций целевых аудиторий в музейной сфере является сегментация, предложенная Джоном Фальком, американским исследователем музейного дела. Согласно его классификации, существует пять типов посетителей музеев:

1. *Искатели опыта* замотивированы на посещение музеев потому, что они воспринимают его как важный пункт назначения в целом.

2. *Исследователи* хотят узнать что-то новое в музее и ожидают найти там нечто интересное и познавательное для них.

3. *Посредники* приходят в музей, сопровождая кого-то другого, помогая им получить положительный опыт от посещения.

4. *Профессионалы/любители* связаны с музейной сферой в силу своей профессиональной деятельности или хобби. Их посещение мотивировано желанием удовлетворить потребность, связанной с конкретным интересом.

5. *Вдохновляющиеся* посетители ищут чувственный, эстетический или расслабляющий опыт. Они рассматривают поход в музей как способ отдохнуть от рабочей рутины или найти источник для вдохновения [7].

Данная классификация представляет интерес в силу того, что в отличие от классических критериев, которые остаются стабильны на протяжении периода времени – например, место жительства, сфера деятельности, уровень дохода и т.д., в сегментации Дж. Фалька посетители могут относиться к разным категориям в один и тот же период времени – например, сегодня посетители могут сопровождать кого-то, а завтра прийти самим для удовлетворения других потребностей. Также на основании этой классификации можно предсказать переживания, которые посетитель получит во время посещения музея, что является важным критерием оценки удовлетворенности посещением музея.

Продвижение музея происходит с помощью различных коммуникационных средств. Существует несколько определений понятия «средство коммуникации», и некоторые специалисты (например, А.К. Нестеров) рассматривают его как вербальные и невербальные способы передачи информации между участниками процесса коммуникации [41]. Другие специалисты (М. Маклюен, М.А. Василик) под

«средством коммуникации» подразумевают, в первую очередь, технический носитель информации, например, телевидение, интернет, печатные издания и т.д. [5] Стоит также отметить, что понятия «канал коммуникации» и «средство коммуникации» чаще всего являются взаимозаменяемыми.

Специалист по маркетингу Ф. Котлер предлагает классификацию средств коммуникации по трём группам – оплаченные (сюда входят телевидение, печатная и наружная реклама, а также различные виды спонсорства), принадлежащие организации (созданные ими печатные материалы, сайт, блог, страницы в социальных сетях), а также приобретённые (сюда относятся все источники, в которых аудитории компании делятся информацией о ней добровольно, например, во время личной коммуникации, общении в мессенджерах и социальных сетях и т.д.) [11].

Существует общая классификация маркетинговых коммуникаций, направленных на продвижение какой-либо организации. Основными видами маркетинговых коммуникаций, по мнению ряда авторов (Ф. Котлер, Дж. МакКарти, У.Д. Стэнтон, С. Мориарти, Ж.Ж. Ламбен, Дж. Барнетт, Р.Тенч, Л.Йоманс и др.), являются:

- стимулирование сбыта
- личные продажи
- связи с общественностью
- реклама [2]

Разбирая каждый инструмент продвижения более подробно, можно сказать, что стимулирование сбыта имеет краткосрочный характер и направлено на то, чтобы подтолкнуть покупателя к совершению покупки того или

иного товара или услуги. Ф. Котлер приводит несколько примеров инструментов стимулирования сбыта – купоны, специальные цены, скидки за покупку определенного количества товаров, розыгрыши призов и т.д. У Тенча Р. и Йоманс Л. помимо вышеперечисленных инструментов, также встречаются конкурсы, подарки покупателям, торговые выставки, демонстрации товаров и услуг и т.д. [14]

Личные продажи – инструмент продвижения, на который больше всего делается упор при работе с корпоративными клиентами в сегменте B2B, так как подход в данном сегменте изначально более ориентирован на индивидуальную работу с клиентом, в то время как на потребительских рынках чаще всего используется реклама.

Связи с общественностью можно определить как коммуникационную деятельность, направленную на выстраивание благоприятных отношений между организацией и общественностью. Они включают в себя неплатное размещение в СМИ, формирование благоприятного имиджа организации, а также работу с общественностью (предоставление всем заинтересованным лицам достоверной информации о компании, опровержение слухов и т.д.).

Реклама является целевой деятельностью, направленной на распространение информации о рекламируемом продукте на платной основе. В коммерческом секторе данный инструмент продвижения является самым популярным из вышеперечисленных, в целом же рынок рекламы приносит большой доход как на национальном, так и на международном уровнях. Так, в 2014 году рынок рекламы

принес Евросоюзу 643 миллиарда евро, что равно примерно 4,6% ВВП Евросоюза [57].

Рассмотрим подробнее каждый инструмент продвижения для музеев.

Примерами стимулирования сбыта в продвижении музеев может послужить розыгрыши призов и подарков за покупку билетов или участие в мероприятиях музея, а также партнерство с брендами в различных формах. Помимо этого, к стимулированию сбыта также можно отнести системы абонементов и различные программы. Например, ГМИИ им. А.С. Пушкина предлагает несколько видов абонементов – лекционные, экскурсионные, а также детские и молодежные программы. В части взаимодействий с брендами музей осуществляет множество коллабораций и партнерств, например, с брендами одежды KOSNETKOVA и РАССВЕТ, что позволяет музею привлекать внимание более молодежных аудиторий, лояльных к данным брендам.

Вместе с тем стоит добавить, что некоторые техники стимулирования сбыта, обычные для коммерческого сектора (например, купоны или демонстрации товаров), практически вообще не используются в продвижении музеев [15].

Личные продажи в продвижении музеев немного видоизменены – так называемыми торговыми агентами, в данном случае представителями музеев, с которыми встречаются посетители, являются продавцы в точках продаж билетов, экскурсоводы и смотрители внутри самих музеев. В последних двух случаях коммуникация происходит уже после покупки билета на мероприятия, так что можно сделать вывод, что сотрудники билетных касс – единственные контактные лица музеев, которые могут проинформировать

посетителей о выставках и мероприятиях, а также специальных предложениях (например, абонементы). Вместе с тем существует ряд факторов, который затрудняет эту коммуникацию: во-первых, не все посетители покупают билеты очно – особенно если у музея есть сервис покупки билетов онлайн. Во-вторых, посетители, которые уже находятся у билетных касс, чаще всего уже приняли точное решение о покупке билета, в отличие от магазинов и торговых центров, где покупатели могли оказаться случайно, не будучи уверенными в дальнейшей покупке – в этом случае сотрудники торгового зала могут помочь с выбором с помощью личных продаж. В-третьих, если в кассу музея собирается очередь, сотрудники стараются обслужить посетителей как можно быстрее, и часто у них нет времени и возможности рассказать о других предложениях музея.

Реклама, несмотря на её коммерческий характер, также используется музеями для продвижения тех или иных музейных продуктов. Музеи города Москвы (например, Еврейский музей или Государственный музей архитектуры имени А.В. Щусева) размещали рекламу на наружных носителях, таких как билборды или остановки общественного транспорта. (Приложения 1,2) В зарубежной практике музеи также прибегают к рекламе, например, реклама одной из выставок музея Сан-Пауло принесла международную известность музею, а также взяла премию «Каннских львов» в 2010 г. Некоторые эксперты (А. Жгулёва) отмечают, что реклама в продвижении музейных услуг не просто призывает к посещению музея, но и умножает впечатления, а также, что долговременный эффект такой рекламы важен в той же степени, что и быстрый. Тем не менее, стоит отметить, что

реклама как инструмент продвижения музеев не используется так часто, как в коммерческом секторе в силу своей дороговизны [26].

Связи с общественностью в некоммерческом секторе более предпочитаемы в качестве альтернативе рекламе, так как в силу специфики отрасли, им потребители оказывают большее доверие. Как инструмент продвижения музеев, связи с общественностью направлены, в первую очередь, на распространение информации об оказываемых ими услугах. Анализ нескольких источников показал, что исследователи выделяют различные формы использования связей с общественностью в продвижении некоммерческих организаций, а именно музеев. PR могут осуществлять деятельность по продвижению музеев в таких направлениях как:

- работа с внешними целевыми аудиториями с использованием различных каналов коммуникации (опросов, обратной связи на сайте, в социальных сетях и т.д.);
- работа с внутренними целевыми аудиториями;
- публикация материалов о музее в собственных источниках, а также работа со СМИ;
- организация мероприятий (конкурсов, фестивалей, аукционов и т.д.)

Авторы Ф. Котлер, Н. Котлер и В. Котлер выделяют такие инструменты связей с общественностью в музеях как события и мероприятия, отношения с СМИ, фотографии, обращения работников музея, музейные брошюры и ньюслеттеры [10]. В ходе анализа различных кейсов российских и зарубежных музеев автором исследования было выявлено, что все эти инструменты используются музеями на данный момент.

Анализ работ нескольких авторов (И. Мельников, Тульчинский) помог определить ряд целей, которые ставят перед собой отделы по маркетингу и связям с общественностью как отечественных, так и зарубежных музеев:

- увеличение посещаемости музеев, его популярности и узнаваемости
- создание и поддержание благоприятного имиджа музея как у внешних, так и у внутренних аудиторий
- привлечение инвесторов, спонсоров и т.д.

Существует несколько подходов культурных учреждений к работе с аудиториями: программный (кураторский) и «партиципаторный», также часто называемый «соучастное проектирование».

Первый подход можно назвать более традиционным – при его применении происходит переосмысление того, что окружает выставки и программы музеев. В таком подходе делается упор на использование дополнительных форматов взаимодействия с аудиториями (это могут быть расширенные экскурсии, мобильные приложения, различные печатные материалы для выставок, образовательные программы и т.д.)

[3]

Второй подход впервые описала музейный специалист Нина Саймон в своей книге «Музей в контексте культуры участия». По мнению Н. Саймон, основная разница между традиционным и партиципаторным подходами состоит в принципах коммуникации между культурными институтами и аудиториями – в традиционной форме музеи предоставляют контент посетителям, в то время как в партиципаторном подходе музеи выступают платформой для взаимодействия

аудиторий, где они выступают как создатели, распространители, потребители и критики контента. Также одной из отличительных характеристик данного подхода является вовлечение посетителей с точки зрения эмоций. В основе такого представления лежит несколько теорий. Во-первых, это подход к музею как к доступному аудиториям пространству, полезному, легко достигаемому и открытому как торговый центр или вокзал. Во-вторых, это теория о том, что каждый посетитель испытывает индивидуальный набор эмоций и впечатлений при взаимодействии с тем или иным продуктом музея. В-третьих, это идея о том, что посетители могут влиять на музей и предлагаемые им мероприятия с помощью выражения своего мнения. Данные подходы и теории на протяжении нескольких десятилетий наблюдались в коммерческом секторе, и только относительно недавно пришли в сферу культурных учреждений. На данный момент концепция музея как части культуры участия получает всё большее распространение в практике продвижения музеев.

Обращаясь к практике применения партиципаторного подхода за рубежом, можно привести в пример мультимедийную выставку, организованную Арабским Американским Национальным музеем в Детройте, США, получившую название *Connecting Communities* («Соединяя сообщества»), во время которой посетителям предлагалось поделиться своей собственной историей миграции, а также послушать другие истории с помощью мобильных устройств.

В результате анализа практики музейной коммуникации в России, авторами был сделан вывод, что партиципаторный подход развивается немного медленнее, но тем не менее присутствует в музейной сфере в России. Одним из примеров

может послужить выставка под названием «Музей самоизоляции». Данный проект открылся в Музее Москвы зимой 2021 г., и был посвящен весне 2020 г., когда многие москвичи оказались на самоизоляции в своих домах. Летом 2020 г. музей запустил сбор материалов и историй посетителей о том периоде времени, позднее разместив их как экспонаты на выставке в самом музее. Помимо этого, многие истории музей представил как онлайн-проект, доступный и после закрытия выставки [34].

Гипотезу о развитии данного подхода в России подтвердила специалист музейной сферы, PhD, директор АНО "Идеи для музеев", ведущая вебинаров PRO.культура.рф Анна Михайлова. В ходе экспертного интервью она отметила, что «Тенденция к соучастному проектированию наблюдается в последние два-три года», а также привела в пример несколько проектов, разработанных в российской музейной практике в этой сфере. (Приложение 3)

Возрастающая популярность партиципаторного подхода иллюстрирует желание аудиторий не просто потреблять информацию, предоставляемую музеями, но и участвовать в создании чего-то вместе с ним. Специалисты музейной коммуникации также стараются учитывать эту тенденцию при разработке сообщений для аудиторий, планировании кампаний по продвижению и т.д. На данный момент особенно хорошо это заметно при работе с общественностью в сети Интернет, в частности, в социальных сетях, где музеи могут поддерживать постоянный диалог с аудиториями, отвечая на их сообщения, делась их фотографиями из музеев и мотивируя их делиться своими историями, связанными с музеем.

Таким образом, авторами исследования было сделано несколько выводов. Относительно инструментов продвижения музеев, можно сказать, что некоторые из них не используются так широко, как в коммерческом секторе (например, стимулирование сбыта), или же практически не используются вообще (например, личные продажи), а другие инструменты имеют свою специфику. Так, например, основной задачей связей с общественностью является не только информирование о выставках и мероприятиях в музее, но и продвижение культурных ценностей в целом, приобщение аудиторий к культурным мероприятиям и изменение восприятия времяпрепровождения в музее от утомительного и скучного к познавательному и интересному.

Одной из тенденций, которые можно наблюдать сегодня, является подход к музею как к части культуры участия, при котором посетителям становится всё важнее быть вовлеченными в выставки, мероприятия и проекты музея, а также получать эмоции при походе в музей. Данную тенденцию необходимо учитывать при взаимодействии с аудиториями как онлайн, так и офлайн.

Особенность продвижения музеев средствами коммуникации состоит в слиянии использования некоммерческих и коммерческих инструментов продвижения, так как несмотря на то, что музеи являются государственными учреждениями, и их можно отнести к некоммерческому сектору, в них также присутствует и коммерческий элемент, близкий к политике бизнес-структур (продвижение мероприятий и выставок, организация аукционов и т.д.)

1.2. Форматы продвижения музеев в российской и зарубежной практике

На данный момент музеи по всему миру используют различные форматы продвижения, и выбор конкретных часто зависит как от типа музея (например, художественный, естественнонаучный, исторический и т.д.), так и от его масштаба (федеральный, краевой, местный и т.д.) [40] Помимо этого, многое также зависит от бюджета музея, который выделен на его продвижение. Вместе с тем, существует несколько универсальных форматов продвижения актуальных для большинства музеев по всему миру.

Существует классификация, предложенная специалистом по музейному маркетингу Джаспером Виссером, который разделяет музейную коммуникацию на три уровня взаимодействия с аудиторией: мероприятия музея (образовательные программы, экскурсии, молодежные программы, конкурсы и др.), новые и традиционные медиа (официальный сайт музея, интернет-магазин музея, социальные сети, мобильные приложения, печатные материалы, аудиогиды, партнерские материалы СМИ и т. п.), сам музей и его физическое пространство (здание, экспозиции, дизайн, оформление помещений, униформа сотрудников и т.д.) [53]

Рассмотрим каждую группу по отдельности, анализируя использование того или иного формата отечественными и зарубежными музеями.

1. Мероприятия музеев

Мероприятия, проводимые в музеях, играют большую роль в его продвижении, так как с помощью них возможно

достигнуть одновременно нескольких целей: привлечь внимание общественности к основным выставкам и экспозициям музея, помочь посетителям углубить свои знания в той или иной интересующей их сфере, продолжить формирование лояльной аудитории музея и т.д. В результате подобной деятельности (при условии удовлетворенности аудиторией качеством проведенных мероприятий), посетители становятся так называемыми «защитниками» бренда музея, что означает, что они будут возвращаться туда снова, пользоваться разнообразными услугами музея и рекомендовать посетить его своим знакомым и друзьям.

К мероприятиям музеев можно отнести образовательные программы, экскурсии, молодежные программы, конкурсы, пресс-конференции, открытия, аукционы и т.д.

а) *Образовательные курсы* музеев направлены на обучение и развитие посетителей разных возрастов. Эти образовательные программы могут быть составлены как на основе коллекций музея, так и исходя из общей направленности музея. Так, Новгородский государственный объединенный музей-заповедник проводит курс платных лекций «История и культура Великого Новгорода», лекции для художников-реставраторов, лекции для художников-монументалистов, а также 25 циклов образовательных занятий для детей [31]. Обращаясь к примерам зарубежных музеев, Музей Роквелла г. Корнинг штат Нью-Йорк, США проводит ряд образовательных программ для учащихся старших классов местных школ. Одна из образовательных инициатив под названием Alley Art Project предполагает несколько этапов – сначала учащиеся изучают искусство на основе коллекции музея, затем создают свой элемент

графического дизайна, который в конце наносится на поверхность одной из стен города. Участие в проекте считается престижным и высоко ценится в портфолио выпускников школ [48].

b) *Экскурсии* являются одним из основных направлений деятельности музеев и по большей части проводятся в очном формате по основной экспозиции музея или выставкам. Вместе с тем всё большую популярность приобретают онлайн-экскурсии. Так, во время пандемии COVID-19 в течение 2020 года более 10 000 онлайн-экскурсий было продано только одним агрегатором российского рынка экскурсий и туров Tripster, причём специалисты склоняются к мнению, что такой формат мероприятий будет существовать и дальше [32].

c) *Молодежные программы* музеев направлены на возрастную группу от 14 до 21 года, то есть на учащихся старших классов и на студентов колледжей и университетов. В рамках таких программ музеи организуют мастер-классы, лекции, клубы по интересам, семинары и встречи с известными людьми и т.д. Одной из крупнейших молодежных музейных программ в России можно назвать проект Пушкинский.Youth, открытый в Государственном музее изобразительных искусств им. А. С. Пушкина в 2019 г. Направление включает в себя несколько онлайн-проектов, коворкинг, библиотеку для исследований, молодежный театр, ежегодную молодежную конференцию и т.д. Участники мероприятий имеют возможность ближе знакомиться с музеем, а также влиять на развитие молодежных программ – участвуя в них и помогая с различными проектами [35]. Другой пример подобной программы существует в

Калининградском областном музее янтаря, предлагая широкую молодежную программу под названием «АРТЕЛЬ», в которую входят мастер-классы, встречи с художниками, преподавателями искусства и другими. Можно утверждать, что молодежные программы повышают лояльность молодых посетителей музея и привлекают новые аудитории, поддерживая имидж и продвигая разнообразные музейные продукты [28].

d) *Конкурсы* являются одним из эффективных инструментов продвижения в силу ряда причин. Помимо привлечения внимания аудитории к организациям, проводящим конкурсы и их патрнерам и спонсорам, конкурсы позволяют самим аудиториям поучаствовать в создании визуальных, текстовых и других материалов, вследствие чего возрастает вовлеченность аудиторий, увеличивается лояльность и приверженность бренду. Музеи также проводят конкурсы отличающиеся по тематикам, целевым аудиториям, географии участников и другим параметрам. Так, в начале 2021 г. Государственный Дарвиновский музей в рамках выставки «Необыкновенные путешествия без компаса и карт» проводил фотоконкурс «Ветер странствий», приглашая пользователей загрузить фотографии тематики «путешествия» [42]. Официальным партнером конкурса выступила Высшая школа фотографии, предоставляя в качестве призов сертификаты на учебные курсы фотографии. Таким образом, с помощью партнерства с другой организацией, музее удалось, с одной стороны расширить аудиторию – привлекая внимание фотолюбителей к музею, а с другой – вовлечь посетителей музея к участию в конкурсе.

2. Новые и традиционные медиа

В эту группу форматов входит: официальный сайт музея, и все представленные на нём дополнительные ресурсы, такие как онлайн-коллекция, интернет-магазин музея, встроенный блог и т.д.; социальные сети, подкасты, мобильные приложения и т.д. Рассмотрим каждый формат более подробно.

а) *Официальный сайт* музея. в первую очередь, выполняет информационную функцию, так как там посетители находят информацию о проходящих в музее выставках, его графике работы, правилах посещения и т.д. Однако помимо этого на сайте музея может быть представлен сервис по покупке билетов, онлайн-экскурсии, интернет-магазин, блог, а также различные PR-материалы, такие как интервью с директором музея и руководителями отделов, публикации о музее в СМИ, последние новости и т.д. Так, например, Краснодарский государственный историко-археологический музей-заповедник имени Е.Д. Фелицына на своем сайте не только предоставляет посетителям информацию о музее и его экспозиции, но также предлагает ознакомиться с 3D экспонатами и посетить виртуальную экскурсию. Государственный исторический музей в своём интернет-магазине на сайте предлагает покупателям широкий выбор книг и сувениров музея, которые они могут оплатить онлайн и заказать с доставкой на дом. Также на сайте ГИМа есть блог, в котором его сотрудники рассказывают о своей работе, делятся планами, публикуют факты из музейной истории и другие материалы.

б) *Страницы в социальных сетях* становятся всё более популярным форматом продвижения за счёт большого охвата аудиторий, относительно низкой стоимости,

повышения лояльности посетителей, и как следствие, привлечение их в музеи. В силу интерактивности социальных сетей, уровень вовлеченности и участия аудиторий относительно легко измерить благодаря таким показателям как количество подписчиков, отметок «мне нравится», комментариев, переходов по ссылкам, ретвитов, просмотров видео и т.д. Страница в Инстаграм Государственного Эрмитажа насчитывает более 670 тысяч подписчиков, каждая публикация набирает в среднем 3.000 отметок «мне нравится», а видео – около 10.000 просмотров. По степени развития страниц в социальных сетях того или иного музея аудитории часто судят по его популярности, это является показателем «современности» музея и его открытости [12].

с) В силу своей специфики, *подкасты музеев* на данный момент являются скорее дополнительным форматом продвижения, в отличие от сайта и социальных сетей. По оценкам экспертов, подкасты будут приобретать всё большую популярность, однако точные прогнозы дать пока сложно [27]. У подкаста как формата продвижения несколько преимуществ, например, он предполагает большее погружение пользователя в контент, в отличие, например, от поста в социальной сети, на который уходит в десятки раз меньше времени. Подкаст о выставке, проходящей в музее, повышает уровень удовлетворенности от посещения музея, так как подкаст, в отличие от аудиогuida, можно послушать до или после посещения, в любое удобное время, и только затем посещать выставку в очном формате. Некоторые музеи выпускают свои подкасты, а некоторые сотрудничают с другими платформами, направляя сотрудников музея и кураторов выставок участвовать в записи подкастов об

искусстве, культуре и т.д. Так, соведущим подкаста на платформе Arzamas «Зачем я это увидел?» является Илья Доронченков, заместитель директора по научной работе ГМИИ им. А.С. Пушкина. Подкаст посвящен искусству и выставкам в России и мире, он выходит одновременно на нескольких платформах (Apple Podcasts, SoundCloud, YouTube) и пользуется большой популярностью – на YouTube каждый выпуск подкаста набирает в среднем около 40.000 просмотров [36]. В феврале 2021 г. Всероссийский музей А.С. Пушкина начал выпуск цикла подкастов о последних днях жизни поэта [37]. Обращаясь к зарубежному опыту использования подкастов, Музей современного искусства США выпускает подкасты на разные темы, так или иначе связанные с искусством в целом, причем не только изобразительным, но и другим видам, например, поэзией, музыкой и т.д. [54]

3. Музей и его физическое пространство

В данную группу форматов входят все физические носители музейного фирменного стиля, такие как здание, дизайн экспозиций, оформление помещений, униформа сотрудников и т.д. По мнению ряда специалистов, окружающая посетителей среда в музее оказывает большое влияние на восприятие ими экспозиции или выставки. Архитектура, интерьер и окружение музея играют большую роль в формировании отношения к музею.

а) *Здание музея* обычно отражает концепцию музея и его направленность. Так, Музей современного искусства «Гараж» располагается в здании современного типа, некоторые специалисты относят его к стилю авангард, а внутренний интерьер музея создан в стиле минимализма –

экспонаты размещены свободно в больших просторных залах, таким образом музей соответствует заявленным ценностям «публичного диалога» и «творчества для создания новых произведений». По такому же принципу построено здание Национального центра искусств и культуры Жоржа Помпиду в Париже, ориентированное, в первую очередь, на современное искусство [50].

б) *Дизайн экспозиций и выставок* чаще всего также отвечает как направленности музея, так и самих выставок. При оформлении выставок принимаются во внимание множество техник, например, колористика, маршрутизация, размещение экспонатов по определенной экспозиции и т.д. Всё это в последствие влияет на восприятие посетителей и отражается на уровне их удовлетворенности посещением. Так, Музей Москвы на выставке 2021 г. «ВХУТЕМАС 100. Школа авангарда» разделил выставку по факультетам, представленным в учебном заведении, а также обозначил на полу маршрут, по которому посетители могут последовать, чтобы охватить все аспекты выставки [22].

с) *Униформа сотрудников* музея также может служить форматом продвижения, при условии, что она выполнена в одном стиле и отвечает общей направленности музея. Так, Московский Планетарий предоставляет экскурсоводам музея униформу голубого и желтых цветов с логотипом музея. На сайте музея посетителей призывают обращать внимание на экскурсоводов в такой форме и обращаться к ним при возникновении вопросов. Для некоторых музеев униформа сотрудников является возможностью для коллаборации с другой компанией или известным лицом. Так, в 2017 г. Музей Москвы закупил

лимитированную коллекцию униформы для зрителей музея у российского дизайнера Игоря Чапурина, по мнению которого униформа вписывается в концепцию музея. После этого в одном из интервью директор музея Алина Сапрыкина определила эту униформу как важную составляющую визуального образа сотрудников [23]. Несмотря на то, что некоторые музеи имеют разработанную униформу сотрудников, авторы данного исследования не выделили бы её в отдельный формат продвижения, так как она представлена не так широко в музейной сфере и не изучена достаточно глубоко.

Помимо указанных выше форматов продвижения, все большую популярность и распространение с каждым годом получают онлайн-форматы продвижения.

Одним из факторов, повлиявших на развитие онлайн-коммуникаций в сфере культуры вообще, и в музейной сфере, в частности, стала пандемия коронавируса 2019 г. Музеи по всему миру начали активно осваивать онлайн-пространство и предлагать общественности новые форматы взаимодействия, причем как для удержания аудиторий в период самоизоляции, так и для привлечения новых. В условиях самоизоляции общественность в целом стала больше интересоваться посещением виртуальных выставок в музеях – согласно исследованию ВЦИОМ, каждый пятый россиянин (19%), имеющий доступ к Интернету, когда-либо посещал виртуальный музей, причем 72% из них сделали это во время пандемии 2020 г. [24] Таким образом, можно констатировать значительное приращение музейного онлайн-контента и, как следствие, новых форматов интернет-коммуникации с аудиториями в период пандемии 2020 г.

Гипотезу об изменении музейной коммуникации в связи с пандемией в ходе экспертного интервью подтвердила Мария Григорьева, PR-директор Музея русского импрессионизма (Приложение 7). Эксперт отметила, что во время вынужденного закрытия всех культурных институтов весной 2020 г. сотрудники музея были вынуждены не только перенести в онлайн-пространство свою деятельность, но и разрабатывать новые способы взаимодействия с аудиториями. По словам М. Григорьевой, во время карантина количество подписчиков в социальных сетях Музея русского импрессионизма выросло в несколько раз, что свидетельствует о росте спроса среди аудиторий на такой контент. Вместе с тем, эксперт отметила, что и после открытия музеев и снятия многих ограничений онлайн-форматы не потеряли своей актуальности и оставались востребованы, а некоторых наиболее удачные форматы взаимодействия останутся в использовании специалистов и после пандемии. Также специалист обратила внимание, что цели продвижения изменились, и если раньше сотрудники отдела старались преимущественно «привести посетителей на выставку», то во время пандемии это стало не так актуально, и специалисты ставили перед собой задачи создания новых информационных поводов и интересного контента для социальных сетей.

Несколько актуальных форматов продвижения музеев на данный момент определила практикующий специалист в области музейной коммуникации Анна Михайлова в своем выступлении «Музей в цифровую эпоху» на фестивале «Таврида Art».

а. Технологии виртуальной и дополненной реальности (VR&AR)

В настоящий момент в силу малодоступности широким аудиториям многие музеи внедряют технологии виртуальной и дополненной реальности, позволяя посетителям получить новый опыт во время посещения музея, привлекая внимание к музеям, и в целом повышая уровень удовлетворенности посетителей [38]. Технологии возможно использовать как во время личного посещения музеев (с помощью дополнительного оборудования, установленного в музее), так и во время онлайн-посещения.

б. Прямые трансляции и экскурсии в режиме реального времени

Формат прямых трансляций пользуется популярностью у посетителей виртуальных музеев в силу «эффекта присутствия» на выставке или экспозиции, а также благодаря интерактивности такого формата – возможности задать вопрос или высказать мнение. Музеи также проводят интервью с руководителями или специалистами отрасли. Мероприятия такого формата проводятся как в социальных сетях музея или на его сайте, так и на других платформах.

с. Образовательные проекты

Образовательные курсы и проекты позволяют музеям привлекать различные аудитории, например, молодежь или посетителей определенных профессий, таким образом расширяя свою аудиторию и увеличивая осведомленность о музее и его мероприятиях.

д. Мобильные приложения

Мобильные приложения музеев обладают несколькими функциями – помогают ориентироваться в пространстве

музея, предоставляют информацию о коллекциях и выставках, выступают в роли аудиогuida, а также применяют технологии дополненной реальности.

Анализ практики использования заявленных форматов позволил представить определенную статистику:

- в период пандемии ГМИИ им. А.С. Пушкина начал проводить множество онлайн-экскурсий с использованием технологий виртуальной реальности. Формат обрел большую популярность у публики, в результате чего и после снятия ограничений музей продолжил проводить подобные экскурсии.

- Русский музей в Санкт-Петербурге в декабре 2020г. подготовил цифровой проект «Художники и коллекционеры – Русскому музею. Дары», включающий в себя видеоролики в формате виртуальной реальности [43].

- в феврале 2021г. Музей Победы г. Москвы запустил бесплатные курсы по созданию видеоконтента для школьников города. Преподавателями выступили сотрудники музея [30].

- Третьяковская галерея запустила образовательно-просветительский проект «Лаврус», в котором музейные сотрудники, кураторы и педагоги рассказывали об отечественном искусстве. Во время самоизоляции весной 2020г. ежедневное количество посетителей увеличилось в 5,5 раз, что ещё раз иллюстрирует популярность музейных онлайн-мероприятий [18].

- В декабре 2020г. Государственный Дарвиновский музей представил приложение-квест «Код жизни» – крупнейший музейный квест в России, отличительной особенностью которого явилась двойная возможность его

прохождения как в самом музее, так и в онлайн-формате. На февраль 2021г. приложение установили более 10.000 раз.

- Другие российские музеи, например, Еврейский музей и центр толерантности и Музей-Заповедник А.С. Пушкина также используют мобильные приложения в качестве способа коммуникации с аудиториями.

Для выяснения уровня популярности у пользователей данных четырех онлайн-форматов в феврале 2021 г. авторами исследования был проведен опрос 80-и человек (Приложение 4), позволивший сделать следующие выводы:

- 52% респондентов, предпочитающие онлайн-посещение музеев, в возрасте до 21 года
- 50,6% из них при посещении музеев в онлайн-формате воспользовались онлайн-экскурсиями, видео-экскурсиями, онлайн-лекциями музеев
- наиболее востребованными технологиями оказались образовательные курсы (обучающие видео, онлайн или очные курсы) и мобильное приложение (аудиогид по музею, квест, информация о выставках, карта музея и т.д.)
- 1/3 опрошенных выразила желание посещать онлайн-мероприятия музеев в дальнейшем

В результате анализа результатов опроса был сделан вывод о необходимости активизации внедрения новых форматов интернет-коммуникации музеев с различными целевыми аудиториями с целью расширить геолокационный состав целевых групп и усложнить онлайн-контент, возможный для дистанционного восприятия.

Также авторами исследования было выдвинуто предположение о дополнительных форматах продвижения, не указанных в предыдущих классификациях, таких как e-mail-

рассылка музеев, а также киносъемки в музеях. В ходе анализа была подтверждена гипотеза о популярности почтовой рассылки – авторами был взят перечень лучших музеев России по версии портала культура.рф, и восемь из десяти музеев имеют активную почтовую рассылку, информирующую пользователей о новых выставках музеев и последних событиях. Однако, гипотеза о киносъемках как о новом формате продвижения не подтвердилась, её опровергла музейный специалист PhD, директор АНО "Идеи для музеев", ведущая вебинаров PRO.культура.рф Анна Михайлова. В экспертном интервью она отметила, что киносъемки могут являться способом дополнительного заработка для музеев, но не способом продвижения в силу того, что аудитории фильма и музея могут существенно отличаться (Приложение 3).

Таким образом, в ходе анализа практики выстраивания зарубежных и российских музейных коммуникаций, были выделены следующие наиболее актуальные форматы продвижения: образовательные курсы, экскурсии, молодежные программы, конкурсы, официальный сайт, e-mail рассылки, социальные сети, подкасты. Выбор конкретного формата продвижения зависит от типа музея, его масштаба, тематики, уровня внедрения технологий и интерактивности.

Анализ результатов опроса показал отношение аудиторий к таким форматам продвижения как образовательные курсы, мобильное приложение, технологии виртуальной реальности, прямые трансляции и экскурсии в режиме реального времени, а также сделан вывод о предпочтениях аудиторий при посещении музеев онлайн.

Выводы

Были проанализированы такие понятия как «продвижение» и «средства коммуникации», определены теоретические подходы к продвижению музеев средствами коммуникации, описаны различные инструменты продвижения.

Продвижение музейных ценностей имеет специфические черты – несмотря на то, что музеи являются государственными (реже – частными) учреждениями, и теоретически относятся к некоммерческому сектору, в их продвижении используются те же инструменты, что и при продвижении субъектов коммерческого сектора. При этом практически все инструменты продвижения имеют свою специфику использования – стимулирование продаж присутствует не в полной форме, а личные продажи почти совсем отсутствуют. Реклама используется при продвижении музеев достаточно редко. Основной задачей связей с общественностью является не только информирование о выставках и мероприятиях в музее, но и продвижение культурных ценностей в целом, приобщение аудиторий к культурным мероприятиям и изменение отношения к времяпрепровождению в музее от утомительного и скучного к познавательному и интересному.

В ходе анализа различных классификаций форматов продвижения музеев, каждый формат был проиллюстрирован примерами его использования в музеях России и мира, были выделены основные актуальные форматы продвижения: образовательные курсы, экскурсии, молодежные программы, конкурсы, официальный сайт, социальные сети, подкасты, дизайн экспозиций и выставок. Также был сделан вывод, что все они могут быть использованы эффективно в зависимости

от направленности, масштаба и степени технологичности музея.

Анализ результатов опроса показал отношение аудиторий к таким форматам продвижения как образовательные курсы, мобильное приложение, технологии виртуальной реальности, прямые трансляции и экскурсии в режиме реального времени, а также сделан вывод о предпочтениях аудиторий при посещении музеев онлайн. Самыми популярными форматами оказались образовательные приложения и мобильные приложения. Более половины опрошенных выразили желание посетить музей в онлайн-формате в дальнейшем, несмотря на то, что опрос был проведен уже после снятия всех ограничений, когда опрошенные могли посещать музеи и в очном формате.

Внедрение онлайн-форматов продвижения и коммуникации с аудиториями позволяют не только удерживать их, но и увеличивать состав аудиторий в географическом масштабе, так как онлайн-форматы позволяют посещать музеи из любой точки мира при условии стабильного подключения к сети Интернет.

Глава 2. Анализ практики используемых форматов продвижения музеев средствами коммуникации

2.1. Сравнительный анализ применения актуальных форматов продвижения музеев (на примере ГМИИ им. А.С. Пушкина г. Москва, Россия и Галереи Уффици г. Флоренция, Италия)

С целью анализа практики используемых форматов продвижения музеев коммуникационными средствами авторами исследования были взяты два музея разных стран – российский Государственный музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина г. Москва и итальянская Галерея Уффици г. Флоренция, так как данные музеи совпадают по масштабу и направленности.

В ходе сравнительного анализа музеи были сравнены по общим характеристикам, а также по продвижению и использованию коммуникационных средств.

ГМИИ им. А.С. Пушкина обладает одним из крупнейших художественных собраний зарубежного искусства в России, на данный момент включает более 700 тысяч произведений разных периодов времени – от Древнего Египта и Древней Греции до начала XXI века [33].

Галерея Уффици насчитывает тысячи экспонатов изобразительного искусства, включая как шедевры итальянских мастеров (Леонардо Да Винчи, Рафаэлло, Боттичелли, Микеланджело, Караваджо и т.д.), так и известные произведения европейских (в основном немецких, датских и фламандских) мастеров [58].

По данным на 2019 г., ГМИИ им. А.С. Пушкина посетило более 1,5 миллиона человек [20], а Галерею Уффици – 2,1 миллиона человек. [55] В этом же году Москву посетили около 25 миллионов туристов [29], а Флоренцию – около 16 миллионов [49], в результате чего мы можем сделать вывод, что даже несмотря на то, что Флоренцию посетило меньшее количество туристов, Галерею Уффици чаще выбирали для посещения, чем Пушкинский музей в Москве.

Что касается расположения музеев, ГМИИ им. А.С. Пушкина находится в столице, в то время как Галерея Уффици находится не в столице, но в одном из самых туристических городов Италии.

Касательно продвижения и коммуникационной работы авторами также были выявлены некоторые сходства и отличия. Проводя сравнительную характеристику музеев, использована классификация, указанную в Главе I, предложенная специалистом Джаспером Виссером.

1. Мероприятия музея

а) *Образовательные курсы.* В 2019 г. ГМИИ им. А.С. Пушкина запустил образовательный онлайн-проект под названием «Академия Пушкинского», направленный на просвещение аудитории в части истории искусства. В рамках проекта было запущено несколько курсов – «История мирового искусства. Избранное», в 2020 г. также был добавлен курс «Импрессионизм. Ракурсы». Каждую лекцию курсов просмотрели более 2.000 человек [21]. В случае успешного прохождения теста в конце каждого курса, слушатели награждались подарками – возможностью пройти квест по музею, а также посетить экскурсию по выбору. В Галерее Уффици образовательные курсы имеют формат

еженедельных видеовстреч в социальной сети Facebook под названием «Диалоги об искусстве и культуре», к которым могут присоединиться все желающие. В среднем видео этих курсов на странице просматривают около 10.000 человек.

b) *Экскурсии.* ГМИИ им. А.С. Пушкина предлагает экскурсии как по основной экспозиции, так и по выставкам музея. Отвечая тенденциям диджитализации, музей предлагает экскурсии и в онлайн-формате – групповые и индивидуальные виртуальные лекции и экскурсии. Кроме того, в сотрудничестве с другими компаниями и организациями, музей периодически проводит тематические экскурсии – в декабре 2020 г. Пушкинский музей проводил цикл бесплатных онлайн-экскурсий, посвященных эпохе Античности, их программа была разработана в сотрудничестве с ювелирным домом BVLGARI. Экскурсии позиционировались как эксклюзивные и количество мест на них было строго ограничено [17]. Галерея Уффици также предлагает ряд экскурсий, как групповых, так и индивидуальных – разной тематики, длительности и охватывающих разные здания и экспозиции музея. Виртуальных экскурсий галерея не предлагает, в основном это онлайн-лекции, как было отмечено в предыдущем пункте.

c) *Молодежные программы.* С 2019 г. Пушкинский музей развивает молодежное направление Пушкинский.Youth, которое включает в себя онлайн-проекты, коворкинг, библиотеку для исследований, молодежный театр, ежегодную молодежную конференцию и т.д. Работа с этим проектом выделена в отдельное направление деятельности, в котором трудятся 5 сотрудников, отвечающих за разные мероприятия. Галерея Уффици предлагает ряд мероприятий

для ребят более младшего возраста – для школьников начальной и средней школы. Музей предоставляет большой выбор лекций, занятий и экскурсий по разным темам на бесплатной и платной основе. Мероприятия затрагивают как сферу искусства, так и многие другие, например, курс “Al museo con l’inglese” («В музей с английским языком») предполагает частичное обучение на английском языке для углубления уровня языка школьников [56].

d) *Конкурсы.* ГМИИ им. А.С. Пушкина нечасто устраивает конкурсы для посетителей музея, однако при возникновении интересной тенденции и необходимости вовлечь аудиторию в мероприятия музея, этот формат продвижения используется. В мае 2020 г. в период самоизоляции музей в сотрудничестве с группой «Изоизоляция» объявил о конкурсе на лучшую пародию на произведение искусства из коллекции музея. Конкурс проводился в социальных сетях. Первые 140 участников получили в подарок билет на онлайн-экскурсию в музей, а победители в номинациях – каталоги выставки, проходящей на тот момент в музее [39]. В 2018 г. Галерея Уффици также провела конкурс фотографий в рамках промо-кампании #BotticelliSpringMarathon [45]. Как и Пушкинский музей, галерея нечасто использует конкурсы для продвижения среди своих аудиторий.

2. Новые и традиционные медиа

a) *Официальный сайт.* Помимо таких блоков информации как «Музей», «Посетителям», «Выставки и события» и «Коллекции», на сайте Пушкинского музея, там также можно найти блок «Медиа», где можно найти электронную коллекцию музея, 3D-реконструкции и

моделирование, фотогалереи, аудио- и медиагиды, мобильные приложения, тесты и игры, виртуальные выставки в формате 4D и др., таким образом, даже без очного посещения музея на сайте возможно просмотреть его коллекцию и выставки, а также ознакомиться со многими актуальными или же завершенными проектами музея. Основные блоки информации на сайте Галереи Уффици совпадают с сайтом Пушкинского музея – «Произведения искусства», «Выставки», «События» и т.д. Также на сайте Уффици есть оцифрованные коллекции музея в высоком качестве, а также подробное описание каждого экспоната. Как и в случае с ГМИИ им. А.С. Пушкина, с помощью виртуальных туров в формате 360 градусов посетители могут увидеть как залы галереи, так и другие части музея (например, Сады Боболи – исторический парк во Флоренции), а также посмотреть подробные видеоэкскурсии в разделе «Видео». Можно сказать, что сайты обоих музеев достаточно хорошо развиты и предоставляют посетителям не только полную информацию о музеях, но и дают возможность посетить музей онлайн, а также глубже познакомиться с коллекциями и экспозициями (Приложение 8).

b) Страницы в социальных сетях. ГМИИ им. А.С. Пушкина представлен в таких социальных сетях как Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Telegram, Яндекс.Дзен, ВКонтакте и Одноклассники. Галерея Уффици имеет свою страницу в Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, TikTok. Для выявления популярности той или иной страницы в социальной сети авторами исследования был использован коэффициент вовлеченности или ER (Engagement Rate), то есть среднее количество реакций пользователей на тот или

иной контент в социальной сети (сравнивались одинаковые социальные сети) [6]. Простое количественное сравнение количества подписчиков не позволяет оценить какая страница в социальных сетях является более популярной, так как музеи находятся в разных странах и имеют разные аудитории географически, в то время как данный коэффициент позволяет вычислить вовлеченность пользователей в контент. Результаты вычислений приведены в таблице 1.

Таблица 1

Коэффициент вовлеченности пользователей в социальные сети ГМИИ им. А.С. Пушкина и Галереи Уффици

| | ER Instagram | ER Twitter | ER YouTube | ER Facebook |
|------------------------|--------------|------------|------------|-------------|
| ГМИИ им. А. С. Пушкина | ~1,4% | ~0,01% | ~2,6% | ~0,06% |
| Галерея Уффици | ~1,4% | ~0,5% | ~11,5% | ~1,9% |

В качестве вывода из вычислений, можно сказать, что страницы Галереи Уффици более популярны, пользователи чаще ставят оценки «мне нравится», комментируют посты и делятся ими с друзьями.

Проводя анализ контента постов Галереи Уффици и Пушкинского музея в социальных сетях, можно проследить несколько различий. Во-первых, контент Галереи Уффици в разных социальных сетях более дифференцирован, т.е. к каждой сети специалисты музея создают свои посты. В целом контент может быть посвящен одним и тем же темам,

например, дню Данте в Италии, но, если в Instagram публикуется пост, посвященный жизни Данте и его литературному наследию, в Facebook пользователи могут найти анонсы мероприятий, связанных с Данте, а после них – записи этих мероприятий в видео-формате. В связи с этим пользователи могут подписаться одновременно на все страницы в социальных сетях музея и быть уверенными, что они не увидят одни и те же посты на разных платформах. Также пользователи могут выбрать для себя наиболее подходящий формат постов, и подписаться только на интересующий их источник. Контент в постах Пушкинского музея часто повторяется, из-за чего пользователи могут увидеть один и тот же пост и информацию несколько раз за день.

Во-вторых, посты в социальной сети Instagram Галереи Уффици написаны на двух языках – итальянском и английском, что расширяет границы онлайн-аудитории и позволяет иностранной аудитории быть вовлеченными в контент, выходящий на страницах галереи. По комментариям, которые пользователи оставляют под постами, можно заметить, что около 30% из них – на английском языке, то есть от иностранных пользователей. Также некоторые видео на YouTube снабжены английскими субтитрами, и такие видео имеют большее количество просмотров, чем остальные. Пушкинский музей в большинстве случаев не сопровождает посты переводом на другие языки.

В-третьих, почти все посты Галереи во всех социальных сетях имеют визуальное сопровождение (фотографию или видео), даже посты в Twitter, где преобладает текстовый

контент. Это позволяет обратить на себя внимание пользователей в новостной ленте, а также выглядит более привлекательно. В Twitter ГМИИ им. А. С. Пушкина посты чаще всего не сопровождаются фото и видео.

В-четвертых, Галерея Уффици имеет страницу в социальной сети TikTok, которая в 2020г. набрала популярность среди социальных сетей во всем мире. 62% пользователей сети – в возрасте от 10 до 29 лет, что делает её социальной сетью с наиболее молодой аудиторией [46]. Для страницы музея в TikTok Галерея Уффици обладает достаточно большой популярностью – страница имеет 73 тысячи подписчиков, в среднем 16 тысяч просмотров на каждом ролике, и коэффициент вовлеченности равный 22%, что является самым высоким коэффициентом среди всех страниц в сравниваемых до этого социальных сетях. (Приложение 6)

Авторы исследования видят эти отличия как причину большей вовлеченности пользователей Галереи Уффици – контент их социальных сетей более дифференцирован, ориентирован не только на национальную, но и на иностранную аудиторию, имеет большее визуальное сопровождение, а также охватывает аудиторию таких современных платформ как TikTok.

с) *Подкасты.* ГМИИ им. А.С. Пушкина выпускает свои подкасты в виде тифлокомментариев к выставкам, их можно найти на основных подкастинговых платформах, таких как Google и Apple Podcasts. Помимо этого, молодежное направление Пушкинский.Youth в 2020 г. также выпускало подкасты о музее и искусстве в целом на тех же платформах. В 2019 г. Галерея Уффици выпустила серию подкастов под

названием *Fabbriche Di Storie* («Фабрики историй»), посвященную коллекции музея. Подкасты были записаны на нескольких языках – итальянском и родных языках ведущих каждого выпуска подкаста, т.е. арабском, китайском, французском и испанском. В целом можно отметить, что оба музея проводили работу с подкастами до пандемии 2020 г., и приостановили деятельность в этой сфере после.

3. Музей и его физическое пространство

a) Здание музея. ГМИИ им. А.С. Пушкина и Галерея Уффици находятся в историческом центре городов, в зданиях, построенных в классическом архитектурном стиле, и их внешний облик является одним из элементов бренда музея. Главное здание Пушкинского музея присутствует на его логотипе, что положительно влияет на узнаваемость как самого здания, так и логотипа. Можно сказать, что здания обоих музеев достаточно близки по стилю, местоположению и монументальности.

b) Дизайн экспозиций и выставок. Как и другие крупные музеи России и Италии, ГМИИ им. А.С. Пушкина и Галерея Уффици основательно подходят к оформлению выставок, привлекая для их организации музейных сотрудников разных отделов. Правильно оформленные выставки положительно влияют на имидж музея в целом, помогая повысить уровень удовлетворенности посетителей.

c) Униформа сотрудников. Будучи государственными музеями, позиционирующими себя как серьезные и «монументальные» культурные учреждения, сотрудники ГМИИ им. А.С. Пушкина и Галереи Уффици одеваются в строгом деловом стиле. Отдельно разработанной униформы

музейные сотрудники ни в первом, ни во втором музее не имеют.

Подводя итог сравнительной характеристике этих музеев, можно сделать следующие выводы:

1. В части мероприятий ГМИИ им. А.С. Пушкина и Галерея Уффици проводят примерно равное их количество, используя такие актуальные форматы продвижения как образовательные программы и онлайн-лекции. ГМИИ им. А.С. Пушкина большее внимание уделяет работе с молодежью, в то время как Галерея Уффици сосредотачивается на более младшей аудитории.

2. В части новых и традиционных медиа оба музея имеют хорошо разработанные сайты с множеством информации, разделенной по блокам, в интерактивном и удобном для использования формате. Что касается социальных сетей, Галерея Уффици представлена на меньшем количестве страниц, но при этом вовлеченность пользователей в контент страниц больше, что можно объяснить рядом факторов. Контент в социальных сетях Галереи нацелен на более широкую аудиторию географически – за счёт наличия перевода постов на английский язык, помимо итальянского. Также контент более визуализирован и диверсифицирован от сети к сети, а также музей имеет страницу в набирающей популярность социальной сети TikTok, отличающейся высоким коэффициентом вовлеченности пользователей.

3. В части фирменного стиля музея и его физического пространства политика обоих музеев схожа, серьезные отличия выявлены не были.

2.2. Возможные направления совершенствования форматов продвижения музеев средствами коммуникации в практике PR-специалистов

На данный момент в сфере музейных коммуникаций в России и мире можно наблюдать несколько тенденций, которые были сформулированы автором в ходе исследования.

Одной из основных тенденций можно назвать *трансформацию музеев в восприятии общественности* в современные многофункциональные пространства для образования и развлечения, постепенно отказывающиеся от определения «храм знаний». Музеи сейчас всё больше стараются обращаться к аудиториям с позиции равного, всё меньше позиционируя себя как элитарный культурный институт. Это позволяет привлекать более широкие аудитории, выстраивая более доверительные коммуникации, что, в свою очередь, помогает увеличивать лояльность аудиторий и их приверженность бренду музея. Данную тенденцию подтвердили слова PR-директора Музея русского импрессионизма, Марии Григорьевой, в экспертном интервью (Приложение 7), где она отметила, что музеи постепенно отходят от имиджа консервативных организаций, становясь скорее «культурными точками притяжения самой широкой публики», что позволяет использовать более креативные и современные инструменты продвижения.

Тенденция рассматривать *музей как часть культуры участия* представлена как в российской, так и в зарубежной практике множеством музейных мероприятий и событий, причем музеи используют этот принцип не только при создании мероприятий внутри музея, но и при выстраивании

коммуникаций с аудиториями, которые проявляют заинтересованность в создании чего-либо и непосредственном участии против пассивного потребления информации по сравнению с предыдущими годами. Более подробно данная тенденция рассмотрена в главе I.

Следующей тенденцией можно назвать *использование новых технологий* как в онлайн-, так и в офлайн-пространстве. Приобретая те или иные технологии, музеи решают сразу несколько задач – помимо продвижения с их помощью среди заинтересованных аудиторий, технологии помогают улучшить процесс коммуникации, с одной стороны, упрощая его, а с другой – диверсифицируя. В качестве примера можно привести онлайн-экскурсии в режиме реального времени – музеи не только захватывают более широкие аудитории с помощью этого формата взаимодействия, они также упрощают процесс использования и улучшают пользовательский опыт, так как виртуальные посетители обладают возможностью просматривать экспонаты, задавать вопросы экскурсоводу, просматривать разнообразный контент и многое другое, при этом находясь в удобном для них месте географически. Также такой формат удобен для демонстрации различного вида контента без больших затрат со стороны музея – в случае необходимости демонстрации видеофильма в очном формате, музеи вынуждены закупать оборудование по его проектированию, размещать его в определенном месте на экспозиции, или даже выделять под него отдельный зал, вместительность которого ограничена. В случае с аудиоматериалами, музей вынужден оборудовать пространство наушниками или аудиосистемами. Во время онлайн-экскурсии на любой

платформе для видео-общения есть функции демонстрации экрана, видео и аудио, которые экскурсовод может интегрировать в необходимый момент. Данный способ, конечно, не снимает затраты на производство видео- и аудиоматериалов, но значительно облегчает способы их демонстрации. Таким образом, музеи сейчас стремятся не просто приобрести те или иные технологии, но и интегрировать их в процесс коммуникации с аудиториями, предлагая им новые способы взаимодействия, с целью увеличить уровень удовлетворенности посетителей.

Следующую тенденцию можно назвать термином *edutainment* (education и entertainment, т.е. обучение через развлечение) [13]. Аудитории сегодня предпочитают интерактивный опыт пассивному изучению экспонатов. В связи с этим музеи интегрируют квесты по экспозициям и выставкам, организуя их сами, либо сотрудничая с агентствами и компаниями, организующими их в пространствах музеев. Помимо этого, всё большей популярностью пользуются экскурсии в игровом формате, наиболее представленные в практике зарубежных музеев. В части онлайн-взаимодействий игровой формат выражается в разнообразных конкурсах и марафонах, проводимых в социальных сетях. Причем необходимо упомянуть, что игровой формат включает в себя и элемент интриги и загадки в коммуникациях, что может наблюдаться и в рекламе музеев (Приложение 5).

Глобальной тенденцией, наблюдаемой в практике как российских, так и зарубежных музеев на данный момент, безусловно является *цифровизация*. Согласно исследованию, проведенному совместно Microsoft и TAdviser в марте 2020 г.,

85% музеев России отмечают необходимость цифровой трансформации [19]. Кроме того, 43% опрошенных музеев планируют начать реализацию цифровой стратегии. Также тенденцию иллюстрирует большое число онлайн-форматов взаимодействия с аудиториями, получивших распространение в последние несколько лет в музеях по всему миру. Данную тенденцию подтвердила практикующий специалист в музейной коммуникации Анна Михайлова в ходе экспертного интервью. (Приложение 3) Также А. Михайлова выразила мнение касательно дальнейшего развития музейной коммуникации, после снятия ограничений, связанных пандемией COVID-19 – на её взгляд, музеи будут разрабатывать всё больше проектов, нацеленных именно на цифровое пространство. Эксперт выразила надежду, что такие проекты будут создаваться специально, с учетом площадок, инструментов и того, как аудитории с этими площадками и инструментами взаимодействуют, а также что онлайн-форматы станут не противопоставлением «нормальной» коммуникации, как это наблюдалось в пандемию, а планомерным разработанным продолжением музейной коммуникации на ежедневной основе.

Опираясь на сравнительный анализ продвижения двух музеев, а также учитывая приведенные выше тенденции, можно предложить несколько возможных направлений совершенствования продвижения музеев коммуникационными средствами:

1. В соответствии с тенденцией к цифровизации, музеям следует предлагать аудиториям разнообразный контент как в офлайн, так и онлайн-формате, учитывая специфику аудиторий, посещающих музей.

2. Учитывая мнение аудиторий относительно образовательных курсов, лекций, семинаров, а также мобильных приложений как важных элементов музейной коммуникации, музеям стоит сосредоточиться на данных форматах коммуникации. Они могут быть использованы для продвижения как основной экспозиции, так и временных выставок или других дополнительных мероприятий в музее.

3. Исходя из статистики, что около 50% опрошенных, посетивших музей онлайн, в возрасте до 21 года, мы можем сделать вывод, что при продвижении онлайн-мероприятий музеев необходимо ориентироваться на потребности и вкусы данной аудитории, или же привлекать к участию в таких мероприятиях людей более старшего возраста, изменяя коммуникационное сообщение.

4. Необходимо учитывать перечисленные выше тенденции в музейных коммуникациях при взаимодействии с аудиториями, так, тенденция к edutainment-подходу, может быть использована при создании мероприятий для аудиторий, а тенденция к использованию новых технологий – при планировании экскурсий и образовательных программ в музее.

5. На основании сравнения социальных сетей двух музеев мы можем сделать вывод, что контент в социальных сетях должен быть не только текстовым, но и визуальным, эстетически приятным, разнообразным в зависимости от платформы и по возможности переведенным на иностранный язык.

6. При работе с молодежными аудиториями важно адаптироваться под удобные им способы коммуникации,

создавая страницы в популярных среди молодежи социальных сетях или организуя отдельные проекты для них.

7. Принимая во внимание тенденцию к партиципаторному подходу в музеях, данная концепция или её элементы могут быть использованы как при организации очных мероприятий в музеях, так и при взаимодействии с аудиториями онлайн.

Выводы

Проведя сравнительный анализ двух музеев, находящихся в разных странах, но при этом близких по масштабу и направленности, авторы исследования выявили различия в продвижении данных музеев с помощью форматов коммуникации. Если в части подхода к мероприятиям и фирменному стилю музеев серьёзные отличия выявлены не были, при анализе такой группы форматов как новые и традиционные медиа, были выявлены различные подходы в продвижении. Так, с помощью расчёта коэффициента вовлеченности, удалось установить, что подписчики страниц в социальных сетях Галереи Уффици более вовлечены в коммуникацию, чем подписчики Государственного музея изобразительных искусств им. А. С. Пушкина. Причиной разницы коэффициентов авторы выделили более диверсифицированный подход в первом музее – в социальных сетях можно увидеть текстовый и видео контент на разных языках, материалы в нескольких социальных сетях не дублируют друг друга, а также контент в целом более визуален и разнообразен.

Во время изучения возможных направлений совершенствования форматов продвижения музеев средствами коммуникации авторами исследования были

выявлены и описаны следующие тенденции в музейной коммуникации на данный момент – трансформация понятия «музей» в сознании общественности, использование новых технологий, edutainment или обучение через развлечение, цифровизация музеев, а также соучастное проектирование. Все эти тенденции оказывают существенное влияние на формирование лояльности аудиторий на данный момент, и должны быть учтены в процессе выстраивания коммуникаций с ними.

Подводя итог исследованию, можно констатировать, что специфика актуальных форматов продвижения музеев средствами коммуникации состоит в акценте на цифровых технологиях, использующихся всё больше в музеях России и зарубежных стран. Тенденция к глобализации, наблюдаемая в последние несколько лет, была ускорена пандемией новой коронавирусной инфекции, в результате чего музеи стали применять новые форматы онлайн-взаимодействия с аудиториями, расширяя способы присутствия в онлайн-пространстве, а также увеличивая и диверсифицируя свои целевые аудитории.

Заключение

В настоящей работе были проанализированы основные теоретические подходы к продвижению музеев коммуникационными средствами, выявлена специфика инструментов маркетинговых коммуникаций в музейной сфере, проанализированы современные форматы продвижения музеев коммуникационными средствами и выявлены новые, а также определено отношение аудиторий к новым форматам продвижения.

В практической части работы было проанализировано продвижение музеев России и Италии – Государственного музея изобразительных искусств им А.С. Пушкина и Галереи Уффици. В результате проведенного анализа авторами были предложены возможные варианты совершенствования продвижения музеев.

Из проведенного исследования можно сделать вывод о том, что заявленная автором во введении гипотеза о том, что тенденция к цифровизации и пандемия нового коронавируса спровоцировали глубокую трансформацию коммуникативной практики в музейном сегменте, связанную, прежде всего с виртуализацией коммуникаций с целевыми аудиториями и адаптации к изменившимся паттернам восприятия коммуникации, была доказана.

Также авторами были выявлены определенные тенденции, наблюдаемые на данный момент в сфере музейной коммуникации и продвижения музеев.

Успешное функционирование музея XXI века обусловлено широким внедрением современных информационных технологий, включающих активное

присутствие в глобальной сети Интернет, наличие интерактивной экспозиции с использованием высокотехнологических средств, интерактивные занятия с посетителями, предложение различных образовательных программ, коллаборации с брендами, проведение мероприятий, запуск подкастов и т.п.

На данный момент музеи находятся в периоде трансформации, с каждым годом отходя всё больше и больше от «храма культуры и знаний» и постепенно становясь многофункциональным пространством для коммуникации, образования и развлечения. Способы продвижения музеев также переходят от традиционных к более современным и цифровым, музеи имеют свои страницы в социальных сетях, интерактивные и разработанные официальные сайты, блоги и почтовые рассылки. В соответствии с тенденцией к соучастному проектированию музеи изменяют как подходы в организации выставок, так и подходы в продвижении, отмечая важность эмоциональной составляющей в процессе коммуникации с аудиториями.

Список литературы

Общая и специальная литература на русском языке:

1. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. СПб.: Питер, 2001.
2. Завалько Н.А. Современные аспекты категории продвижения // Креативная экономика. – 2011. – Том 5. – № 5. – С. 40-45.
3. Культура участия: музей как пространство диалога и сотрудничества / Ред.-сост. Д. Агапова. СПб., 2015.
4. Маркетинг: большой толковый словарь. — М.: Омега-Л. Под ред. А.П. Панкрухина, 2010.
5. Маклюен М., Понимание Медиа: Внешние расширения человека / Пер. с англ. В. Николаева; Закл. ст. М. Вавилова. — М.; Жуковский: «КАНОН-пресс-Ц», «Кучково поле», 2003. — 464с.
6. Телевной А. Д., Хлопотов М.В. Исследование тематических профилей и способов расчета вовлеченности аудитории в сообщества социальной сети «ВКонтакте» // Вестник Евразийской науки, 2018.
7. «Что-то новое и необычное»: аудитория современного искусства в крупных городах России / отв. ред. А.Ю. Прудникова, науч. ред. Л.Е. Петрова. — Москва; Екатеринбург: Кабинетный ученый; Екатеринбург: Екатеринбургская академия современного искусства, 2018. — 400 с. (монография)

8. Хулуев Н.М. Анализ термина "продвижение" в сфере розничной торговли // Бизнес-образование в экономике знаний, № 2, 2018.

9. Брюхнова А.В., Попова Е.В., Роль PR в деятельности учреждений культуры. // Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина, 2020.

Общая и специальная литература на иностранных языках:

10. Kotler N., Kotler P., Kotler W. Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources — New York City: John Wiley & Sons, 2016. - 544 p.

11. Kotler P., Keller K.L., Marketing Management. Global Edition. // Dartmouth College, 2016

12. Pavlou, V. The educational potential of museum websites: Building an instrument for assessing preservice teachers' views. // Museum Management and Curatorship, 2012.

13. Perouli, C. Digital Storytelling in the Museum: Bringing Cultural Heritage to Life. Crossing Conceptual Boundaries, pp. 34-46., 2021

14. Tench R., Yeomans, L., Exploring Public Relations, 3rd Edition. // Leeds Beckett University, 2014

15. Zorzi E., Publicity For Exhibitions in Museums of Modern and Contemporary Art / Cultural Economics and Entrepreneurship, 2017

Электронные ресурсы на русском языке:

16. «Меня удивляло, почему на выставки интересных художников не выстраиваются очереди» // Интервью с директором Третьяковской галереи Земфирой Трегуловой, 2017. [Электронный ресурс] – URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a24101> (Дата обращения 21.03.2021)

17. BVLGARI проведет онлайн-экскурсии об Античности в Государственном музее изобразительных искусств имени А. С. Пушкина, 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ok-magazine.ru/style/afisha/165931-bvlgari-priglasheet-na-onlajn-ekskursii-ob-antichnosti-v-gosudarstvennyj-muzej-izobrazitelnyh-iskusstv-imeni-a-s-pushkina> (Дата обращения 15.04.2021)

18. Аудитория онлайн-проекта Третьяковки «Лаврус» увеличилась в 5,5 раза, 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.culture.ru/news/255627/auditoriya-onlain-proekta-tretyakovki-lavrus-velichilas-v-5-5-raza> (Дата обращения 29.04.2021)

19. Более 85% музеев России признают необходимость цифровой трансформации, 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/205102/2020-03-19/2020-w12/bolee-85-muzeev-rossii-priznayut-neobkhodimost-cifrovoy-transformacii>

20. В 2019 году музей Пушкина в Москве принял 1,5 млн посетителей, 2019. [Электронный ресурс] – URL: <https://moskva.ru/2019/12/16/84543.html>

21. Виртуальная академия ГМИИ им. А. С. Пушкина [Электронный ресурс] – URL: https://pushkinmuseum.art/education/virt_academy/index.php?lang=ru (Дата обращения 15.04.2021)

22. Главное о выставке «ВХУТЕМАС — 100. Школа авангарда» в Музее Москвы, 2020. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.vogue.ru/lifestyle/glavnoe-o-vystavke-vhutemas-100-shkola-avangarda-v-muzee-moskvy> (Дата обращения 30.04.2021)

23. Игорь Чапурин создал униформу для зрителей Музея Москвы, 2017. [Электронный ресурс] - URL: <https://fashionunited.ru/novostee/moda/igor-chapurin-sozdal-uniformu-dlya-smotritelej-muzeya-moskvy/2017052118152> (Дата обращения 10.04.2021)

24. Каждый пятый пользователь интернета из России посещал виртуальный музей, 2020. [Электронный ресурс] - URL: <https://ria.ru/20200518/1571638225.html> (Дата обращения 15.04.2021)

25. Как музеи продвигают себя в эпоху Instagram и YouTube // Анциперова М., 2018. [Электронный ресурс] - URL: <https://theblueprint.ru/culture/art/marketing-in-art> (Дата обращения 25.04.2021)

26. Как устроен маркетинг музея и чем привлекают посетителей // А.К.Жгулёва, Музей Фелицына [Электронный ресурс] - URL: <http://felicina.ru/wp-content/uploads/2019/12/marketing-5.pdf> (Дата обращения 10.04.2021)

27. Марк Кьюбан: подкасты и стримы будут только набирать популярность, 2021. [Электронный ресурс] - URL: <https://incrussia.ru/news/future-of-podcasting/> (Дата обращения 29.04.2021)

28. Молодежный проект Artель Музея Янтаря [Электронный ресурс] - URL:

https://www.ambermuseum.ru/home/exhibs_and_projs/for_yang/artel (Дата обращения 27.03.2021)

29. Москва туристическая: в 2019 году доход от городских фестивалей составил 147 миллиардов рублей, 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.mos.ru/news/item/68265073/> (Дата обращения 15.04.2021)

30. Новый образовательный проект для школьников стартует в Музее Победы, 2021. [Электронный ресурс] – URL: <https://vm.ru/news/862748-novyy-obrazovatelnyj-proekt-dlya-shkolnikov-startuet-v-muzee-pobedy> (Дата обращения 10.03.2021)

31. Образовательные программы Новгородского государственного объединенного музея-заповедника [Электронный ресурс] – URL: <https://novgorodmuseum.ru/deyatelnost-2/obrazovatelnye-programmy.html> (Дата обращения 29.03.2021)

32. Онлайн-путешествия стали хитом сезона пандемии // Львова А., Клевошин П. 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2020/12/10/850527-onlain-puteshestviya> (Дата обращения 10.03.2021)

33. Официальный сайт ГМИИ им. А. С. Пушкина [Электронный ресурс] – URL: <https://pushkinmuseum.art/museum/index.php?lang=ru>

34. Официальный сайт Музея Самоизоляции Музея Москвы [Электронный ресурс] – URL: <https://isolation.mosmuseum.ru/> (Дата обращения 02.04.2021)

35. Официальный сайт направления Пушкинский.Youth ГМИИ им. А. С. Пушкина [Электронный ресурс] – URL: <https://youth.pushkinmuseum.art/> (Дата обращения 30.04.2021)

36. Подкаст «Зачем я это увидел?» Arzamas. [Электронный ресурс] – URL: <https://podcasts.apple.com/ru/podcast/%D0%B7%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BC-%D1%8F-%D1%8D%D1%82%D0%BE-%D1%83%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BB/id1466828186> (Дата обращения 15.04.2021)

37. Подкасты. Всероссийский музей А. С. Пушкина [Электронный ресурс] – URL: http://www.museumpushkin.ru/muzej_online/podkasty.html (Дата обращения 15.04.2021)

38. Прикоснуться к истории: зачем музеям виртуальная реальность, 2019. [Электронный ресурс] – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5dd52a319a7947816c991da3> (Дата обращения 15.04.2021)

39. Пушкинский музей и «Изоляция» объявили фотоконкурс, 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.buro247.ru/news/culture/12-may-2020-pushkin-museum-banner-contest.html> (Дата обращения 15.04.2021)

40. Российская музейная энциклопедия. Систематизация музеев. [Электронный ресурс] – URL: http://www.museum.ru/rme/sci_adm.asp (Дата обращения 25.02.2021)

41. Средства коммуникации, Нестеров А.К. // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс] – URL: <http://odiplom.ru/lab/sredstva-kommunikacii.html> (Дата обращения: 02.02.2021)

42. Фотоконкурс #ВЕТЕР_СТРАНСТВИЙ
Государственного дарвиновского музея [Электронный ресурс]
– URL:
<http://www.darwinmuseum.ru/projects/competition/veter-stranstvij> (Дата обращения 28.03.2021)

43. Цифровой проект Русского музея, 2020.
[Электронный ресурс] – URL: <https://ruseum.ru/news/dary-russkomu-muzeyu-iz-pervykh-ust/> (Дата обращения 15.04.2021)

44. Четыре вида продвижения товара в маркетинге // М. Л. Калужский. СПб., 2016. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.elitarium.ru/prodazhi-prodvizhenie-tovar-marketmg-reklama-sponsorstvo-torgovlja/>. (Дата обращения: 04.03.2021)

Электронные ресурсы на иностранных языках

45. #BotticelliSpringMarathon [Электронный ресурс] – URL: <https://www.uffizi.it/en/online-exhibitions/botticelli-spring-marathon#13> (Дата обращения 15.04.2021)

46. 10 TikTok statistics that you need to know in 2021.
[Электронный ресурс] – URL: <https://www.oberlo.com/blog/tiktok-statistics#:~:text=TikTok%20has%20689%20million%20monthly%20active%20users%20worldwide.&text=TikTok%20ranked%20as%20the%20top,10%20and%2029%20years%20old> (Дата обращения 28.04.2021)

47. 20 Digital Skills And Digital Transformation Statistics.
[Электронный ресурс] – URL: <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-statistics-2020/#:~:text=Digital%20Transformation%20Statistics%3A%202020%20Edition,-Here%20are%20a&text=91%25%20of%20businesses%20are%20engaged,digitalization%20is%20a>

%20priority%20(Gartner)&text=70%25%20of%20businesses%20chose%20to,spend%20during%20the%20pandemic%20(IFS)
(Дата обращения 15.04.2021)

48. Alley Art Project by the Rockwell Museum. [Электронный ресурс] - URL: <https://rockwellmuseum.org/alley-art/> (Дата обращения 15.03.2021)

49. Around 16 million tourists visit Florence every year, 2015. [Электронный ресурс] - URL: https://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3041513/S-ave-Florence-mass-tourism-New-campaign-bids-reclaim-city-16million-visitors-monitor-damage-cause.html (Дата обращения 18.04.2021)

50. Centre Pompidou Official website. [Электронный ресурс] - URL: <https://www.centrepompidou.fr/fr/> (Дата обращения 15.04.2021)

51. Covid-19 crisis closes 90 percent of museums globally, UNESCO plans for reopenings, 2020. [Электронный ресурс] - URL: <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064362> (Дата обращения 23.04.2021)

52. Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe, 2021. // Network of European Museum Organizations [Электронный ресурс] - URL: https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf (Дата обращения 15.04.2021)

53. Integrated media strategies for museums. [Электронный ресурс] - URL: <https://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/> (Дата обращения 11.11.2020)

54. Magazine Podcasts // Museum of Modern Art. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.moma.org/magazine/tags/114> (Дата обращения 15.02.2021)

55. Number of visitors to the Uffizi Gallery in Florence in Italy in 2019 in 2020. // Statista [Электронный ресурс] – URL: <https://www.statista.com/statistics/1034428/number-of-visitors-to-the-uffizi-gallery-in-florence/> (Дата обращения 15.04.2021)

56. Offerta formativa delle Gallerie degli Uffizi. [Электронный ресурс] – URL: <https://uffizi-production-b8df82a1.s3.eu-central-1.amazonaws.com/production/attachments/1600090640596537/opuscolo-attivita-didattica-2020-2021-ok.pdf> (Дата обращения 19.04.2021)

57. The economic contribution of advertising in Europe. [Электронный ресурс] – URL: <https://valueofadvertising.org/value-of-advertising/value-of-advertising-report/> (Дата обращения 01.02.2021)

58. The Uffizi Gallery Official website. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.uffizi.it/en/the-uffizi> (Дата обращения 09.04.2021)

**Реклама Государственного музея архитектуры
имени А.В. Щусева г. Москва**



**Наружная реклама Еврейского музея и центра
толерантности г.Москва**



*Представьте башню
повыше этой,
построенную
за три тысячи лет
до появления
подземных
кранов и ипотеки.*

ПРИХОДИ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С САМОЙ
НЕОРДИНАРНОЙ ИСТОРИЕЙ НА ЗЕМЛЕ

Образцова, 11, стр. 1а
www.jewish-museum.ru

**Еврейский
музей**
и центр толерантности



**Услышав нашу
удивительную
историю,
Станиславский
бы воскликнул:
«Не верю!»**

ПРИХОДИ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С САМОЙ
НЕОРДИНАРНОЙ ИСТОРИЕЙ НА ЗЕМЛЕ

Образцова, 11, стр. 1а
www.jewish-museum.ru

**Еврейский
музей**
и центр толерантности

**Экспертное интервью с Анной Михайловой,
специалистом музейной коммуникации, PhD,
директором АНО "Идеи для музеев", ведущей
вебинаров PRO.культура.рф**

Цель: выявить, наблюдается ли тенденция к партиципаторному участию аудиторий в деятельности российских музеев; определить какие форматы продвижения наиболее популярны в данный момент; определить являются ли киносъемки новым форматом продвижения и выявить прогноз развития музейной коммуникации после снятия всех ограничений, связанных с пандемией COVID-19.

Дата проведения: 14.04.2021

Критерии выбора эксперта: ученая степень эксперта, опыт работы в сфере музейной коммуникации.

Расшифровка интервью:

1. В последнее время многие западные специалисты говорят о музеях как о части «культуры участия», то есть посетителям становится всё важнее быть вовлеченными в выставки, мероприятия и проекты музея, а также получать эмоции при походе в музей. Насколько эта тенденция наблюдается в российских музеях?

АМ: Тенденция к соучастному проектированию наблюдается в последние два-три года, не в последнюю очередь благодаря поддержке таких проектов фондом президентских грантов. Из примеров – проект по вовлечению пожилых людей в деятельность музея «Музейный Стартрек», работы с подростками, которые ведут, например, Музей Москвы или

Литературный музей, проекты «Каскад» и «Только не я», так что тенденция определенно есть. Нельзя сказать, что это очень популярное направление, оно требует бóльших усилий, и в принципе оно более сложное, чем привычное проектирование выставок и программ, но оно точно уже присутствует в музейной отрасли в России.

2. В ходе исследования мы выявили несколько актуальных форматов продвижения - образовательные курсы, экскурсии, молодежные программы, конкурсы, официальный сайт, e-mail рассылки, социальные сети, подкасты, здание музея как часть его бренда, униформа сотрудников музея. На Ваш взгляд, какие из них являются наиболее популярными, а какие - наименее?

АМ: Сложно ответить, что популярнее. Благодаря пандемии COVID-19 музеи стали больше работать в социальных сетях, и не столько продвигать что-то через них, сколько создавать проекты, ориентированные именно на это пространство. Однако выделить какие-то отдельные наиболее популярные форматы я, пожалуй, не могу, так как сама таких исследований не проводила, а делиться своими ощущениями мне не представляется правильным.

3. Некоторые специалисты отмечают, что съемки фильмов в залах и зданиях музея становятся поддержкой музеям с точки зрения бюджета. Как Вы считаете, можно ли назвать их новым форматом продвижения и насколько такой формат влияет на имидж музея и его популярность среди аудиторий?

АМ: Я бы не назвала участие в съемках фильмов именно «новым форматом продвижения», так как, по моему мнению,

в первую очередь это способ дополнительного заработка, и навряд ли – привлечение внимания именно к пространству. У продвижения должна быть понятная цель и аудитория. Если мы говорим о фильмах, то не факт, что аудитория фильма — это та аудитория, которая нужна музею. Возможно, какие-то видовые съемки, как, например, замки в Ирландии, которые использовались для съемок сериала «Игра престолов», повлияли на туристический потенциал места, и сейчас используется как туристические локации, но в случае с музеями вряд ли это может быть первостепенной задачей.

4. Как Вы считаете, как изменится музейная коммуникация после снятия всех ограничений связанных с пандемией - насколько необходимы будут аудиториям онлайн-форматы посещения музеев?

АМ: Я думаю, что все ограничения будут сняты очень нескоро, и мы будем наблюдать развитие онлайн и гибридных форматов. Музейные специалисты будут учиться использовать в работе различные онлайн-инструменты полноценно, осмысленно, не как противовес настоящему, а как планомерное нормальное продолжение своей работы. Предполагаю, что будет всё больше проектов, нацеленных именно на цифровое пространство, которые будут создаваться специально, с учетом площадок, инструментов и того, как аудитории с этими площадками и инструментами взаимодействуют. В связи с удешевлением технологий и их распространением, думаю, что всё больше музеев, независимо от формата и размера, смогут эти технологии применять, и это станет «нормой» для музеев.

Опрос аудиторий на тему «Отношение к новым технологиям в музеях» (количество респондентов - 80 человек)



Отношение к новым технологиям в музеях

Здравствуйте! В рамках исследования "Новые форматы взаимодействия музеев с аудиториями" мы бы хотели узнать Ваше мнение о том, нужно ли музеям использовать новых технологий (например, технологии виртуальной реальности, мобильные приложения и т.д.)
Опрос полностью анонимный.

Считаете ли вы важным использование следующих технологий в музеях: *

| | Да, считаю важным | Не очень важно | Я не хожу в музеи и не интересуюсь этой сферой |
|---|----------------------------------|-----------------------|--|
| Технологии виртуальной и дополненной реальности | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Образовательные курсы (обучающие видео, онлайн или очные курсы) | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Прямые трансляции и онлайн-экскурсии | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Мобильное приложение (аудиогид по музею, квест, информация о выставках, карта музея и т.д.) | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Посещали ли вы музеи в онлайн-формате? (Онлайн-экскурсии, видео-экскурсии, онлайн-лекции музеев и т.д.) *

- Да, 1-2 раза
- Да, 3 и более раз
- Нет, ни разу

Планируете ли вы посещать такие онлайн-мероприятия в дальнейшем? *

- Да, думаю, что да
- Возможно
- Нет, не планирую

Подписаны ли вы на страницу какого-то музея в социальных сетях? *

- Да
- Нет

**Наружная реклама московских музеев с элементом
интриги**



Страница Галереи Уффици в социальной сети TikTok

uffizigalleries ✓
uffizisocial

Подписаться

43 Подписки 77.5K Подписчики 519.4K Лайки

The Renaissance. Now.
Artemisia, Botticelli, Caravaggio
and much, much more!
www.uffizi.it

Клипы Лайкнул

Quando devi fare il pesto
a Palazzo

quando vedi un turista
dopo mesi di chiusura
We are OPEN

KNOW?

Da domenica
sono e attiva

Inspired me
telling my friends
what we'll do
when the
lockdown is over

▶ 449 ▶ 2616 ▶ 32K

Экспертное интервью с Марией Григорьевой, PR-директором Музея русского импрессионизма

Цель: выяснить, как пандемия COVID-19 повлияла на музейную коммуникацию и продвижение, а также что изменилось в музейном продвижении за последние несколько лет.

Дата проведения: 05.11.2020 г.

Критерии выбора эксперта: опыт работы эксперта в сфере музейной коммуникации.

Расшифровка интервью:

1. Какие форматы продвижения музея использовались до карантина, и что изменилось с их закрытием?

Стремительный переход в онлайн-среду значительно ускорил развитие нашего digital-направления. На карантине мы активно вели эфиры в социальных сетях, читали онлайн-лекции, готовили новые программы. Одной из главных задач было не просто перенести просветительские проекты в онлайн, а создать новый продукт, который будет действительно востребован у аудитории в сети.

Онлайн-аудитория выросла больше чем на 15%, наибольший рост показал Instagram как самый охватный канал музея. У любителей искусства появилось больше времени на изучение материалов, поэтому значительно выросло количество подписчиков в Телеграме, где мы публикуем развернутые истории о картинах и художниках, а также YouTube-канала с лекциями, мастер-классами и перформансами – количество подписчиков там выросло в два

раза, а просмотры – в три-четыре раза, в зависимости от карантинного месяца.

Прежде всего изменились объекты и цели продвижения. Если в обычное время главной целью было привести посетителей на выставку, то во время карантина мы привлекали внимание к онлайн-программам. С отменой офлайн-мероприятий возникла необходимость создавать новые информационные поводы и новый контент для социальных сетей.

Невероятно быстро онлайн-эфиры музеев, театров, концертных залов стали нормой. В этом, безусловно, есть плюсы. Например, онлайн-формат сделал наши программы доступными зрителям в любой точке страны и мира – в наших детских экскурсиях участвовали ребята из Чехии и Болгарии, значительно вырос процент аудитории из других городов России.

Со временем аудитория стала уставать от самого формата трансляций, поэтому важно было создавать еще и контент, к которому можно обратиться в любой момент. Например, мы предложили раскраску по мотивам картин из основной экспозиции и серию интервью с музейными работниками из разных стран.

2. Как изменилась коммуникация после снятия ограничений и открытия музеев?

Неотъемлемой частью коммуникации стало транслирование сообщений о безопасности посещения музея и предпринимаемых для этого мерах. Есть необходимость постоянно напоминать о новых правилах посещения выставок. При этом продолжается выпуск онлайн-контента, и он будет актуален пока восстанавливается поток посетителей

и действуют ограничения на количество людей в залах музея, а лучшие практики останутся и после.

3. Что, на Ваш взгляд, изменилось в продвижении музеев за последние несколько лет?

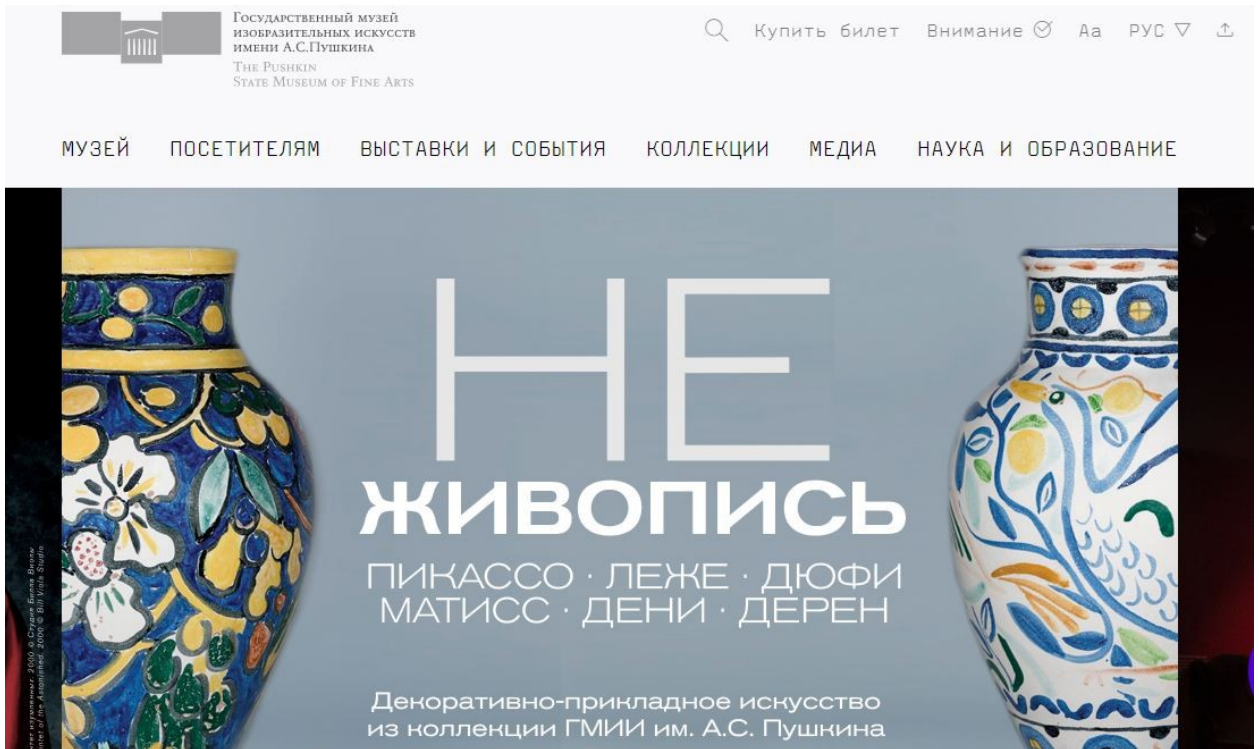
Музеи стараются избавляться от имиджа консервативных организаций и позиционируют себя как культурные точки притяжения самой широкой публики. Этому помогает не только разнообразие мероприятий для разных категорий посетителей (выставки, концерты, лекции), но и более креативный и смелый подход к продвижению.

4. Вы переходили на дистанционный формат? Как общались, в чатах? Нанимали новых сотрудников для перевода в онлайн, или у вас уже все было и до локдауна?

Музей следовал распоряжениям городских властей и практически полностью перевел сотрудников на дистанционную работу. В здании находились только служба безопасности и технические специалисты, также приезжала главный хранитель - то есть те, от кого напрямую зависит сохранность произведений искусства.

Общение происходило в чатах и в зуме. Особых трудностей такой формат не вызвал, так как коллектив музея достаточно молодой (в основном до 45). За время карантина к нам присоединились несколько новых сотрудников, позиции которых освободились ещё до пандемии - они записывали видеоприветствие, а лично познакомились с командой уже после открытия музея.

Официальные сайты ГМИИ им. А. С. Пушкина и



Галереи Уффици

