

## Особенности использования клиентоориентированного подхода в управлении современными музеями

Олег Ю. Артемов

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, upr-kafedra@yandex.ru*

Станислав А. Овчинников

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, upr-kafedra@yandex.ru*

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию организации деятельности современных музеев с учетом новых подходов в менеджменте и маркетинге, способствующих активизации их отношений с клиентами, а также другими контактными аудиториями на долгосрочной и взаимовыгодной основе. Авторы особо подчеркивают, что клиентоориентированность – это не просто слова, а соответствующая архитектура отношений, направленных на создание реальной, а не какой-то абстрактной потребительской ценности. Ее целью является отношение к клиенту как к целостному человеческому существу, обладающему телом, разумом, эмоциями и душой. Такая трактовка в новых условиях предполагает ориентацию на пожизненную ценность потребителя и долгосрочную работу с ним, состоящую из последовательных этапов – привлечения, удержания и формирования приверженности, в результате чего отношения должны приобрести более устойчивый и стабильный характер. В статье доказывается, что конечная задача приверженности предполагает не только регулярное использование продукта или услуги, но, прежде всего, эмоциональную лояльность, когда приверженные клиенты становятся по собственной воле промоутерами различных «полюбившихся» им рыночных брендов. В этой связи авторы дают собственную, оригинальную трактовку термина «маркетинг менеджмента музея», под которым понимается процесс управления учреждением культуры, направленный на создание и донесение ценностей материального и нематериального наследия человечества и окружающей среды с целью удовлетворения духовных, эстетических, образовательных и иных потребностей посетителей, различного рода стейкхолдеров и общества в целом. Практическая значимость статьи состоит в том, что предлагаются базовые критерии отнесения музея к клиентоориентированной организации, среди которых: ориентация в качестве главной стратегической

цели на долгосрочные и устойчивые отношения с клиентами; выявление мотивации целевых аудиторий к взаимодействию на основе анализа их реальных и потенциальных потребностей; обучение сотрудников музея технологиям и приемам маркетинга взаимодействия; современный регулярно обновляющийся сайт; развитие коммуникаций в масс-медиа; активизация работы в социальных сетях; поддержка движения волонтеров и других инициативных сообществ, пропагандирующих национальное и мировое культурное наследие; сотрудничество с другими музеями, выставочными центрами, профильными учебными заведениями; фандрайзинг; создание доступной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья; систематическое стимулирование лояльности клиентов; комфортность физического пространства музея; расширение перечня дополнительных услуг; формирование «фирменного» стиля; организация работы с обратной связью, включающей анализ причин неудовлетворенности посетителей и принятие соответствующих корректирующих управленческих решений.

*Ключевые слова:* бренд, взаимовыгодный диалог, клиентоориентированность, клиентоцентричная организация, культурное наследие, маркетинг менеджмента, маркетинг сотрудничества, музейный продукт, потребительский опыт, спонсорство, фандрайзинг, экономика впечатлений

*Для цитирования:* Артемов О.Ю., Овчинников С.А. Особенности использования клиентоориентированного подхода в управлении современными музеями // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 36–51. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-36-51

## Features of the client-oriented approach in the management of modern museums

Oleg Yu. Artemov

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
upr-kafedra @yandex.ru*

Stanislav A. Ovchinnikov

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,  
upr-kafedra @yandex.ru*

*Abstract.* The article is devoted to the study of the organization of modern museums, with regard to new approaches in the management and marketing, contributing to the activation of their relations with customers and other contact audiences on a long-term and mutually beneficial basis. The authors emphasize that customer focus is not just words, but the relevant architecture of relations aimed at creating an actual and not an abstract consumer value. Its purpose is to treat the customer as a complete human being with the body, mind, emotions and soul. Such interpretation in new conditions assumes orientation to lifelong value of the consumer and long-term work with him consisting of consecutive stages – the attraction, retention and formation of commitment therefore the

relations have to get more steady and stable character. The article proves that the ultimate goal of commitment involves not only regular use of a product or service, but, above all, emotional loyalty, when committed customers become promoters of various “favorite” market brands of their own free will. In this regard, the authors give their own, original interpretation of the term “marketing of the museum management”, which refers to the management process of the cultural institution aimed at creating and communicating the values of the material and intangible heritage of mankind and the environment in order to meet the spiritual, aesthetic, educational and other needs of visitors, various stakeholders and society as a whole. The practical significance of the article lies in the fact that it offers basic criteria of the museum as a customer-oriented organization, including: an orientation as a key strategic goal for the long-term and sustainable relationships with clients; identifying the motivations of target audiences for cooperation on the basis of their real and potential needs; training of the museum staff for the technology and marketing methods of interaction; modern, regularly updated website; communication in media; intensification of work in social networks; support of the movement of volunteers and other initiative communities promoting the national and world cultural heritage; cooperation with other museums, exhibition centers, specialized educational institutions; fundraising; creation of an accessible environment for persons with disabilities; systematic stimulation of customer loyalty; comfort of the physical space of the museum; expansion of the list of additional services; formation of corporate style; organization of work with feedback, including the analysis of causes of dissatisfaction of visitors and the adoption of appropriate corrective management decisions.

*Keywords:* brand, co-paying dialogue, client orientation, client-centering organization, cultural legacy, marketing management, co-operate marketing, museum product, consumer's experience, sponsoring, fundraising, economics of impressions

*For citation:* Artemov, O.Yu. and Ovchinnikov, S.A. “Features of the client-oriented approach in the management of modern museums”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 36-51, DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-36-51

Почти каждая организация сегодня заявляет об ориентации на клиента в том или ином формате, но это, как показывает практика, весьма часто не соответствует действительности. Клиентоориентированность – это не просто слова, а соответствующая архитектура отношений, направленных на создание реальной, а не какой-то абстрактной потребительской ценности.

Первый шаг к клиентоцентричной компании состоит в формировании адекватной корпоративной культуры, транслирующей нормы и убеждения, которые неукоснительно поддерживаются

в поведении каждого ее сотрудника, работающего с теми или иными контактными аудиториями. Необходимы и самые серьезные преобразования в организационной структуре, подразумевающие планирование и разработку бизнес-процессов, нацеленных на удовлетворение рыночных потребностей, имеющих сегодня явно выраженный приоритет в сравнении с внутренней жизнью предприятия. При таком подходе его менеджерскому корпусу следует формировать ценности посредством горизонтальных технологий, когда объектом управления становятся не подразделения, а составляющие процесса: входы, цели, этапы и результаты. Для этого организациям требуется кардинально изменить ключевые моменты работы со своими целевыми потребителями, перейдя с принципа вертикального управления («на руководителя») на горизонтальное («на клиента»), что позволит добиться гармоничности и прозрачности в выстраиваемых между ними отношениях.

Филипп Котлер, пожалуй, самый известный сегодня американский специалист в области маркетинга и автор весьма популярной на Западе интегрированной концепции «маркетинг менеджмента», советует относиться к клиенту как «к целостному человеческому существу, обладающему телом, разумом, эмоциями и душой» [Котлер, Картаджайя, Сетиаван 2012, с. 59]. Такая оригинальная трактовка предполагает ориентацию на пожизненную ценность потребителя и долгосрочную работу с ним, состоящую из последовательных этапов – привлечения, удержания и формирования приверженности, в результате чего отношения должны приобрести более устойчивый и стабильный характер. Конечная цель приверженности предполагает не только регулярное использование продукта или услуги компании, но, прежде всего, эмоциональную лояльность, когда приверженные клиенты становятся по собственной воле промоутерами различных «полюбившихся» им рыночных брендов.

Потребителю необходимо разобраться, в чем именно заключается получаемая им ценность. Под ней, как правило, понимается разность между тем, что он приобретает, и тем, что отдает. В традиционной экономике ценность в первую очередь является осязаемой выгодой, которую можно измерить количественно. Сегодня впечатления также представляют существенный, но еще недостаточно хорошо изученный вид экономического предложения. Однако уже понятно, что они открывают перед организациями большие возможности для дальнейшего роста.

В этой связи Дж.Б. Пайн II и Дж.Х. Гилмор предложили новый термин – «экономика впечатлений», описав ее как следующий этап в ряду последовательно сменявшихся в истории человечества свою удельную значимость аграрного, промышленного и сервисно-

го секторов. По мнению ученых, в фокусе экономики впечатлений должен находиться уникальный потребительский опыт, управление которым основывается на его понимании, измерении и улучшении в каждой точке контакта, где организация соприкасается с клиентом: ситуации, предметы, интерфейсы. В ней последнему требуется ощущать заботу и комфорт, а также по возможности удивляться эксклюзивным решениям со стороны обслуживающей его компании. Вот почему в новой реальности организациям рекомендуется все больше переходить от агрессивной стратегии вталкивания к более мягкой стратегии втягивания. Ведь люди, как пишут Дж. Пайн II и Дж. Гилмор, «сами определяют, что им необходимо, и как они хотят получать информацию, а коммуникации должны наводить их на соответствующие ассоциации рыночных брендов с конкретными предметами, местами, событиями, впечатлениями и чувствами» [Пайн, Гилмор 2018, с. 195].

В 1990-е гг. стала развиваться еще одна интересная концепция «маркетинга совместного творчества», переставшая рассматривать потребителей как пассивных получателей ценности. М.С. Кришман, К.К. Прахалад и В. Рамасвами, индийские независимые консультанты в области менеджмента и стратегического планирования, определяют данное явление как процесс взаимодействия организации и клиентов, в ходе которого происходит обмен знаниями и ресурсами с целью создания дополнительных взаимовыгодных преимуществ [Кришман, Прахалд 2012, с. 27].

Переходя к социально-культурной сфере, следует отметить, что и она также становится принципиально иным смыслообразующим институтом, идущим на смену эпохе потребления и выступающим агентом новых изменений, связанных с экономической и духовной жизнью современного общества. Данная сфера и рынок тесно переплетаются друг с другом, несмотря на то что постоянно стремятся друг от друга оттолкнуться. Их взаимоотношения можно описать как диалектическое единство противоположностей, как оппозицию, полюса которой в действительности образуют единый предмет [Чистякова, Овчинников 2018].

К сожалению, в нашей стране социально-культурную сферу долгое время не пытались рассматривать в контексте рынка, даже в условиях перехода к нему в конце XX – начале XXI в. Между тем в бизнесе и культуре можно выделить общие качества – социальную природу, направленность на удовлетворение важных потребностей человека, инициативность, высокую степень рисков, стремление к самовыражению и самореализации. Ключевое же различие заключается в стратегическом целеполагании, поскольку указанные выше сферы ориентируются на разные ценности и

потребности: бизнес – на материальные, прагматические, а культура – на духовные, социальные. Иначе – неявные экономические выгоды, поскольку сам факт существования культурных институций направлен на преумножение человеческого капитала, создание платформы для личностного, морального, духовного развития как отдельного человека, так и всего общества, формирование у людей ответственной гражданской позиции, снижение уровня социальной напряженности и преступности, решение других глобальных вызовов [Архипова, Гуриева 2019].

Следовательно, синергия экономики и культуры представляет собой следующий этап,двигающий человечество вперед. В связи с этим Союз музеев России разработал и опубликовал в ноябре 2018 г. проект «Стратегии развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>1</sup>, учитывающий глобальные и отраслевые тенденции, в том числе: развитие экономики, основанной на творчестве и интеллектуальном капитале; расширение социокультурных функций музеев, способствующих развитию регионов; внедрение цифровых технологий, пришедших на смену традиционным информационно-коммуникативным и позволяющих значительно активизировать глобальный межкультурный диалог; увеличение интереса в мире к культурно-познавательному туризму; широкую популяризацию национального культурного наследия и пр.

Согласно Федеральному закону от 26.05.1996 № 54 (ред. от 03.07.2016) «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», музей – это «некоммерческое учреждение культуры, созданное собственником для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и музейных коллекций»<sup>2</sup>.

Вместе с тем Международный совет музеев (*International Council of Museums*) дает более полное определение данному термину, трактуя его как «действующую на постоянной основе некоммерческую организацию, которая служит обществу, заботится о его развитии, выступает открытой для публики, в целях обучения и развлечения собирает, хранит, изучает, демонстрирует и популя-

---

<sup>1</sup> О Стратегии развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года (Проект Союза музеев России от 14.11.2018) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.mkrf.ru/about/departments/departament\\_kulturnogo\\_naslediya/news/o-strategii-razvitiya-deyatelnosti-muzeev-v-rossiyskoy-federatsii-na-period-do-2030-goda/](https://www.mkrf.ru/about/departments/departament_kulturnogo_naslediya/news/o-strategii-razvitiya-deyatelnosti-muzeev-v-rossiyskoy-federatsii-na-period-do-2030-goda/) (дата обращения 19 авг. 2019).

<sup>2</sup> Федеральный Закон от 26.05.1996 № 54 (в ред. от 03.07.2016) «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» // Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».

ризирует материальное и нематериальное наследие человечества и окружающей среды»<sup>3</sup>.

Еще в конце XX в. Розалинда Краусс, крупнейший американский аналитик современного искусства, писала, что музеи в своем развитии будут опираться на опыт коммерческих организаций формата «Диснейленда» [Краусс 2007]. Метафора «башня из слоновой кости» хорошо отражает музейную суть до их интеграции в мировую экономику. Влияние рынка при недостаточном щедром государственном финансировании все больше подталкивает к зарождению коммерциализации в данной сфере. Среди них, к примеру, социальный маркетинг, или маркетинг культуры, являющийся для коммерческих организаций инструментом извлечения большей прибыли, а некоммерческих – достижения социальных эффектов. Хотя в соответствии с законодательством музеев также наделяется правом ведения предпринимательской деятельности, но при условии, что полученная прибыль будет направлена только на его развитие и не иначе. Таким образом, музейный маркетинг необходимо рассматривать как самостоятельное понятие ввиду сложности структуры создаваемого им продукта – впечатлений, остающихся у посетителей, которые появляются в контексте здания музея, его архитектуры и интерьера, хранящимся в нем фондам и выставочным коллекциям, инструментам интерпретации (экспликациям, этикеткам, каталогам, навигации), программам, экскурсиям и прочим дополнительным услугам.

В этой связи представляется полезным дать авторскую трактовку термина «маркетинг менеджмента музея», под которым мы будем понимать процесс управления данным учреждением культуры, направленный на создание и донесение ценностей материального и нематериального наследия человечества и окружающей среды с целью удовлетворения духовных, эстетических, образовательных и иных потребностей посетителей, различного рода стейкхолдеров и общества в целом.

Как уже было отмечено выше, музейный маркетинг менеджмента сочетает в себе несколько видов маркетинга – некоммерческого, услуг, взаимоотношений, территории. Так, к примеру, социальный эффект некоммерческого маркетинга может выражаться в повышении образовательного уровня посетителей, их ориентации на самопознание, творчество, личную свободу; в создании зон активного общения; в формировании положительной мотивации познания искусства. Маркетинг услуг отвечает за выгодную рыночную позицию музея и продвижение его услуг с помощью вовлечения посетителя в

---

<sup>3</sup> Этический кодекс ИКОМ для музеев, ICOM, 2013. URL: [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/code\\_russia2013-1.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/code_russia2013-1.pdf) (дата обращения 20 авг. 2019).



процессы их оказания. Маркетинг взаимоотношений позволяет выстраивать процессы выявления и создания совместно с клиентами новых ценностей, получать и распределять выгоды от этой деятельности между ключевыми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) – спонсорами, попечителями, фондами, партнерами, посетителями, сотрудниками, экспертным сообществом, государством.

Музеи сегодня во многом используют и инструменты территориального маркетинга, поскольку в полной мере участвуют в городском развитии. Образ современного мегаполиса формируется совместными усилиями урбанистов, историков, краеведов, археологов, дизайнеров, социологов, экономистов, кураторов, да и просто всех заинтересованных в этом горожан. Благоустройство улиц, набережных, площадей, наполнение их пешеходами, велосипедистами и формирование необходимой инфраструктуры – все это, к примеру, подтолкнуло к созданию в Москве так называемой «музейной мили» – проекта, объединяющего пешеходным маршрутом несколько объектов культуры: Третьяковскую галерею, Государственный музей изящных искусств им. А.С. Пушкина, музей современного искусства «Гараж» и фонд “V-A-C”, который занимается новым культурным производством с художниками и публикой. Подобные маршруты, как нам кажется, позволят сконструировать новые городские конфигурации со своей неповторимой идентичностью, которые впоследствии могут стать самостоятельными национальными и международными брендами.

Не стоит забывать и о том, что в системе маркетинг менеджмента музеев основополагающее значение имеет среда, которая образуется из совокупности факторов на макро- и микроуровнях. Первый определяет вектор развития сферы культуры в целом и состоит из политических, правовых, экономических, технологических, социально-демографических, этнических, природных и других факторов, а второй предполагает поддержание и развитие связей с различными контактными аудиториями, с которыми непосредственно взаимодействует то или иное учреждение культуры.

При этом важное место в микросреде музея занимают его конкуренты, с которыми он соперничает не только за посетителей, но за спонсоров и государственное финансирование. По классификации Ф. Котлера, первый тип конкурентов – различные виды домашнего досуга (Интернет, просмотр телевидения, чтение, отдых с друзьями и т. д.). Второй тип – активный отдых, включающий посещение ресторанов, торговых центров, тематических парков, кинотеатров, спортивных мероприятий, прогулки на природе. Третий тип – культурные и образовательные мероприятия, организованные не на базе музеев. Четвертый тип – другие музеи [Kotler 2009].



Алена Агапиева, руководитель отдела по связям с общественностью Третьяковской галереи, подчеркивает значение третьего типа конкурентов, объясняя это тем, что «музеи не конкурируют между собой за уже лояльную аудиторию. К примеру, для Третьяковки в конкурентной борьбе важнее перенять редкого гостя, который приходит на выставку Репина раз в год»<sup>4</sup>.

В музейном деле все чаще склоняются к партнерству, а не конкурентным формам классического рынка. Поскольку сегодня существует тяга к регулярному потреблению культурного продукта, то появляются механизмы, которые все более действенно передают посетителя от музея к музею. Известно, что культурное потребление основывается на длительном привыкании, а следовательно, с помощью контактов подобного рода можно не только выработать, но и закрепить его у целевой аудитории в качестве регулярной привычки.

Еще одна проблема – это ограниченность источников финансирования. Ведь полагаться только на бюджетные средства или доход от входных билетов – ненадежно и недальновидно. Выходом из данного сложного положения, на наш взгляд, должен стать фандрайзинг (от англ. *fund* – денежные средства и *raise* – добывать), появившийся в зарубежной практике с начала 1980-х гг. и означающий комплекс работ по привлечению финансовых средств для реализации некоммерческих проектов. Инициатива здесь принадлежит государству, которое напрямую поддерживая фандрайзинг, создает для его развития благоприятные правовой и налоговый режимы, стимулирующие перераспределение ресурсов в социально-культурную сферу. Россия также заимствует опыт других стран в создании внебюджетной поддержки музеев. У нас активно проводятся специальные правительственные, региональные и муниципальные программы, объявляются конкурсы на получение грантов, в том числе президентских.

Наиболее активная форма – это спонсорство, предполагающее коммерческую сделку между бизнесом и учреждением культуры, в котором задача музея состоит в выявлении интересов потенциального инвестора и использовании их в своих целях. А раз так, то поиск бизнес-партнеров не может происходить случайным образом. Традиционный менеджмент в таких случаях настоятельно рекомендует организовывать соответствующие службы, профессионально занимающиеся решением данного вопроса.

Анастасия Елаева, руководитель направления креативных партнерств международного PR-агентства “Grayling”, выделяет ряд трендов, определяющих партнерства музеев с брендами:

---

<sup>4</sup> Агапиева А. О «стыдливом» маркетинге [Электронный ресурс] // Телеграм-канал «Маркетинг культуры», 2018. URL: <http://marketingofculture.art/tretiyakovka> (дата обращения 23 июня 2019).

- *креативность*, поскольку учреждения культуры в последнее время проявляют все больше творческих подходов к работе с заинтересованными сторонами;
- *вовлеченность*, когда возрастают ожидания со стороны брендов относительно результатов сотрудничества, обратной связи и возврата инвестиций;
- *разнообразие*, предполагающее создание партнерств вокруг различных программ, а не только в организации выставок и представлении коллекций;
- *возможности*, позволяющие музеям расширять перечень своих услуг за счет активного использования стратегий дифференцирования и диверсификации;
- *интеграция*, ведущая к тому, что учреждения культуры ищут способы соединения своего и продукта партнера на территории музея, хотя ранее максимально этого избегали;
- *конкуренция*, свидетельствующая о том, что в новой экономике впечатлений музейный сектор также должен активно соперничать с другими способами проведения досуга;
- *ценность*, означающая, что партнерство с музеями эффективно не только для усиления рыночных брендов, оно также помогает компаниям в организации внутренних бизнес-процессов, взаимодействии с собственными сотрудниками и реализации программ корпоративной социальной ответственности [Елаева 2019].

Преимущества партнерств в сфере культуры для обеих сторон отражены в таблице ниже.

Преимущества партнерств в сфере культуры

| Музеи                                                                       | Бренды                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовая стабильность                                                     | Социальная ответственность – вклад в развитие местного сообщества                            |
| Вовлечение новой аудитории                                                  | Положительный эффект ассоциации на репутацию                                                 |
| Взаимодействие с сообществом                                                | Тестирование технологий и демонстрация продукта                                              |
| Реализация социально-культурной миссии                                      | Взаимодействие с внешними стейкхолдерами – потребителями, партнерами, представителями власти |
| Обмен навыками в области технологий, ритейла, бизнеса, создания впечатлений | Внутренние коммуникации                                                                      |

Следовательно, партнерство музейного сектора и бизнеса ведет к взаимовыгодному обмену различными ценностями, которые имеются у каждой из сторон. Согласно исследованию Rotterdam School of Management, проведенному в 2017 г., музеям доверяют больше, чем корпорациям: средний репутационный индекс музеев – 79, а у компаний 64,<sup>5</sup>. Вот почему коммерческим структурам становится не только модным, но и выгодным сотрудничество с креативными институциями для повышения собственной репутации.

Важную роль в современном музейном менеджменте имеет и комплекс маркетинга, который применительно к данной сфере имеет существенные особенности. Его классические компоненты (*product* – продукт, *price* – ценообразование, *place* – распределение и *promotion* – коммуникации) дополняются новыми (*personnel* – человеческие ресурсы, *processes* – бизнес-процессы и *physicalevidence* – материальная среда). Рассмотрим кратко содержание каждого из них.

*Продукт.* В маркетинговом смысле его можно назвать результатом всех направлений деятельности музея, направленных на обмен с целью создания социального эффекта, а также получение прибыли, служащей инструментом развития данной институции. Несмотря на неоднородность структуры, музейный продукт сохраняет свои важнейшие характеристики – качество, потребительскую ценность, конкурентоспособность, а в его «ядре», как мы уже неоднократно отмечали, находятся культурно-познавательный опыт и впечатления посетителя.

*Ценообразование.* Как известно, учреждениям культуры сложно в полной мере действовать в соответствии с рыночной ценовой политикой, поскольку люди должны иметь финансовую возможность для их посещения. В связи с этим цены чаще всего устанавливаются ниже рыночной стоимости услуги, что обуславливает острую необходимость в качественной маркетинговой деятельности для привлечения дополнительного дохода. Ценообразование формируется исходя из следующих аспектов: наличия или отсутствия входной платы, условий программ лояльности, сдачи-свободных помещений в аренду под специальные мероприятия, фандрайзинга и т. д.

*Распределение.* Физическое распространение предполагает материальное и техническое обеспечение, т. е. все, что касается

---

<sup>5</sup> Rotterdam School of Management [Электронный ресурс]. URL: <https://discovery.rsm.nl/articles/detail/297-what-businesses-can-learn-from-the-high-reputations-of-museums> / (дата обращения 22 апреля 2019).

покупки или заказа билетов, выбора помещений для передвижных выставок с учетом удобства для посетителей, открытия новых филиалов. Среди наиболее популярных каналов распределения – сайт музея, интернет-представительство его магазина, оцифрованные коллекции, мобильные приложения с аудиогидами и путеводителями, страницы в социальных сетях, интерактивные панели и т. п.

Рассмотрим в качестве подтверждения несколько наиболее ярких инициатив мировых музеев.

Проект “Open GLAM” (аббревиатура GLAM – от англ. слов *galeries, libraries, archives, museums*, означающих галереи, библиотеки, архивы и музеи), будучи частью глобального движения открытых данных, побудил многие музеи предоставить неограниченный доступ к своим архивам на основе цифровых технологий.

Одна из самых масштабных инициатив в области виртуальных туров – Google Art&Culture. Платформа предоставляет доступ к 32 тыс. произведений искусства из 46 музеев по всему миру.

Получил общественный резонанс проект музея искусств “Gallery One” в Кливленде. В 2019 г. там была открыта модернизированная выставка “Art Lens”, где центральным объектом стала сенсорная стена размером 12 м, демонстрирующая все доступные экспонаты – более 4 тыс. ед. Контент обновляется каждые 10 минут. Одновременно изучать коллекции, создавать свои собственные и сохранять понравившиеся могут до 20-ти пользователей. Подключение к панели осуществляется через Bluetooth.

Агентство ООН по борьбе с использованием мин с помощью iBeacon имитировало виртуальное минное поле для того, чтобы посетители хотя бы отдаленно могли почувствовать мощь данного вида оружия.

Как видим, зарубежный опыт в использовании digital-инструментов достаточно разнообразен, и российские институции постепенно начинают его перенимать. Например, платформа дополненной реальности «Артефакт», разработанная в Министерстве культуры Российской Федерации, позволяет сотрудникам национальных музеев самостоятельно создавать AR-гиды и виртуальные выставочные проекты, ничем не хуже иностранных аналогов.

*Продвижение.* Зачастую учреждения культуры воспринимают маркетинг только со стороны именно этого одного элемента. Однако следует напомнить, что продвижение является всего лишь составной всего комплекса инструментов по обработке рынка. Дж. Виссер, автор книги «Интегрированные медиа-стратегии для музеев. Музей будущего», разделил каналы музейной коммуникации на несколько категорий, дополняющих друг друга: новые и

традиционные медиа (сайт музея, социальные сети, виртуальные туры, приложения для гаджетов и др.), музейные мероприятия (образовательные программы, мастер-классы, экскурсии, спецпроекты) и коммуникации внутри музея (коллекции, дизайн выставок, пространство музея в целом, персонал) [Viser 2017].

Для того чтобы всеми этими инструментами эффективно управлять, предполагается использование медиа-модели “PESO”, которая основывается на четырех типах медиа-контента: *Paid* (проплаченные размещения), *Earned* (контент, заработанный с помощью классических PR-инструментов), *Shared* (общий контент) и *Owned* (собственный контент). В мировой практике также существуют две модели организации продвижения музейного продукта – французская и американская. Первая ориентируется непосредственно на посетителей и их стимулирование, а вторая – на поиск потенциальных спонсоров и выстраивание с ними взаимовыгодного диалога [Тульчинский, Шекова, 2016].

*Персонал.* Человеческие ресурсы – важное конкурентное преимущество музея, а их влияние на музейный продукт неопределимо, поскольку персонал неотделим от предоставляемых услуг. В музейной практике можно выделить несколько групп сотрудников: 1) непрерывно контактирующие с посетителями (экскурсоводы, смотрители, охранники); 2) периодически контактирующие (кураторы, сотрудники информационных центров); 3) влияющие (менеджеры по маркетингу, рекламе, стимулированию продаж, PR-деятельности) и 4) изолированные (научные исследователи, реставраторы). Воспринимаемое качество музейной услуги зависит от их квалификации и клиентоориентированности, в связи с чем рекомендуется по-новому настроить работу кадровых служб, переключив их внимание на обучение персонала приемам CRM (*Client Relationship Management*).

*Процессы.* Также обеспечивают качество посещения и включают: стандарты взаимодействия с постоянной аудиторией; процессы привлечения посетителей на специальные мероприятия; планы и программы работ с экспертным сообществом; обеспечение информационной открытости для медиа; регламенты взаимодействия со спонсорами и государственными органами.

*Материальная среда.* Именно она окружает посетителя во время его пребывания в музее и влияет на восприятие выставленных в нем экспонатов. Среда образуется зданием, прилегающими территориями, архитектурными и световыми решениями, спецификой презентации коллекций, дополнительными пространствами, включающими кафе, магазины, библиотеки, зоны отдыха и т. п.

Таким образом, подводя окончательные итоги, можно сформулировать базовые критерии отнесения музея к клиентоориентированной организации, среди которых, на наш взгляд, обязательно должны быть следующие: переход на прогрессивные концепции «маркетинг менеджмента» и «маркетинг сотрудничества»; отражение ценности потребительского опыта клиентов в своей миссии; ориентация в качестве главной стратегической цели на долгосрочные и устойчивые отношения с ними; исследования целевых аудиторий; выявление мотивации клиентов к взаимодействию на основе анализа их реальных и потенциальных потребностей; обучение сотрудников музея технологиям и приемам взаимодействия с ключевыми клиентами; более широкое использование в управленческой практике горизонтальных связей, благодаря переориентации классических иерархических структур в сторону проектных групп и матричных моделей; выделение лиц, отвечающих за фандрайзинг; цифровизация основной и обслуживающей деятельности; современный регулярно обновляющийся сайт; развитие коммуникаций в масс-медиа; активизация работы в социальных сетях; поддержка движения волонтеров и других инициативных сообществ, пропагандирующих национальное и мировое культурное наследие; сотрудничество с другими музеями, выставочными центрами, профильными учебными заведениями; открытие на собственной базе кружков и школ искусств; создание доступной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья; систематическое стимулирование лояльности клиентов; комфортность физического пространства музея; расширение перечня дополнительных услуг; формирование «фирменного» стиля; организация работы с обратной связью, включающей анализ причин неудовлетворенности посетителей и принятие соответствующих корректирующих управленческих решений.

Как представляется, если активно внедрять в управление российскими музеями клиентоориентированный подход и связанные с ним технологии маркетинг менеджмента, которые предполагают знание современных рыночных трендов, потребностей клиентов, ожиданий бизнес-структур и адекватное на них реагирование со стороны администрации и сотрудников данных учреждений, то можно добиться решения многих важных для современного общества задач, включающих объединение людей, развитие их духовного потенциала, повышение культурного уровня, приумножение этических ценностей, воспитание социальной ответственности как в личной, так и трудовой жизни.

## Литература

---

- Архипова, Гуриева 2019 – *Архипова Н.И., Гуриева М.Т.* Предпосылки к развитию гуманистического маркетинга в современных условиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 1. С. 8–18.
- Котлер, Картаджайя, Сетиаван 2012 – *Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А.* Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителю и далее – к человеческой душе. М.: Эксмо, 2012. 240 с.
- Кришнан, Прахалд 2012 – *Кришнан М.С., Прахалд К.К.* Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. М.: Альпина Паблишер, 2012. 258 с.
- Пайн, Гилмор 2018 – *Пайн П. Дж.Б., Гилмор Дж.Х.* Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие. М.: Альпина Паблишер, 2018. 384 с.
- Тульчинский, Шекова 2016 – *Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры. СПб.: Лань: Планета музыки, 2016. 448 с.
- Чистякова, Овчинников 2019 – *Чистякова К.А., Овчинников С.А.* Россия на пути модернизации: ограничения и возможности развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 4. С. 7–23.
- Elaeva 2019 – *Elaeva A.* Museums at the crossroads // White paper by grayling. 2019. February. P. 30–36.
- Kotler 2009 – *Kotler P.* Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources. N-Y: Jossey-Bass, 2009. 620 p.
- Krauss 2007 – *Krauss R.* The cultural logic of the late capitalist museum [Электронный ресурс]. URL: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/778666?uid=3738032&uid=2&uid=4&sid=21104081119021> (дата обращения 25 июля 2019).
- Viser 2017 – *Viser J.* Integrated media strategies for museums. The museum of the future. [Электронный ресурс]. URL: <http://themuseumofthefuture.com/2011/05/29/integrated-media-strategies-for-museums/#!> (дата обращения 04 сентября 2019).

## References

---

- Arkhipova, N.I. and Gurieva, M.T. (2019), “The preconditions for the development of humanistic marketing in the nowadays context”, *RGGU / RSUH Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 15-23.
- Chistyakova, K.A. and Ovchinnikov, S.A. (2018), “Russia on the way of modernization: Limitations and opportunities for development”, *RGGU / RSUH Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 4-10.
- Elaeva, A. (2019), “Museums at the crossroads”, *White paper by grayling*. February, London, UK.
- Kotler, P. (2009), *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Jossey-Bass, N-Y, USA.
- Kotler, F., Kartajaya, H. and Setiawan, A. (2012), *Marketing 3.0: Customers and further to the Human Spirit*, Eksmo, Moscow, Russia.



- Krauss, R. (2007), "The cultural logic of the late capitalist museum" available at: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/778666?uid=3738032&uid=2&uid=4&sid=21104081119021> (Accessed 25 August 2019).
- Krishnan, M.S. and Prahalad, K.K. (2012), *The space of business innovation. Creating value together with the consumer*, Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Pyne II, J.B. and Gilmore, J.H. (2018), *The economics of impressions. How to turn a purchase into an exciting action*, Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Tulchinsky, G.L. and Shekova, E.L. (2016), *Management v sfere klytury* ["Management in the sphere of culture"], Lan, Planet of music, Saint Petersburg, Russia.
- Viser, J. (2017), "Integrated media strategies for museums. The museum of the future" available at: <http://www.themuseumofthefuture.com/integrated-media-strategies-for-museums/#1> (Accessed 4 September 2019).

### *Информация об авторах*

*Олег Ю. Артемов*, кандидат исторических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., 6; [upr-kafedra@yandex.ru](mailto:upr-kafedra@yandex.ru)

*Станислав А. Овчинников*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., 6; [upr-kafedra@yandex.ru](mailto:upr-kafedra@yandex.ru)

### *Information about the authors*

*Oleg Yu. Artemov*, Cand. of Sci. (History), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; [upr-kafedra@yandex.ru](mailto:upr-kafedra@yandex.ru)

*Stanislav A. Ovchinnikov*, Cand. of Sci (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; [upr-kafedra@yandex.ru](mailto:upr-kafedra@yandex.ru)