

## НОВЫЕ СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

### NEW MANAGEMENT STRATEGIES IN SOCIO-CULTURAL INSTITUTIONS

**S. Kalita  
A. Sofina  
S. Kumykova  
V. Bukina  
A. Uziumova**

*Summary:* In the framework of this scientific paper the evolution of socio-cultural institutions management strategies is considering. Under the socio-cultural institutions are assumed museums and galleries. During the study are revealed key challenges for creative industry and the range of possible solutions is determined. The authors of current scientific paper analyze the place of modern methods of interaction with public and ways to attract new target audiences to museums and galleries.

*Keywords:* socio-cultural institutions, museum, gallery, management, participatory museum, Night of Museums, creative industry.

**Калита Светлана Павловна**

к. культурологии, доцент, Российский университет  
дружбы народов

**Софья Анастасия Игоревна**

Российский университет дружбы народов  
s.sofyina@yandex.ru

**Кумыкова Светлана Александровна**

Российский университет дружбы народов

**Букина Валерия Ивановна**

Российский университет дружбы народов

**Узюмова Александра Витальевна**

Санкт-Петербургский государственный университет

*Аннотация:* Данная научная статья рассматривает эволюцию стратегий менеджмента социокультурных заведений. Под социокультурными заведениями понимаются музеи и галереи. В ходе исследования выявляются ключевые проблемы креативной индустрии, а также определяется спектр возможных решений. Авторами данной работы анализируется роль современных методов взаимодействия с публикой и способов привлечения новых целевых аудиторий в музеи и галереи.

*Ключевые слова:* социокультурные заведения, музей, галерея, менеджмент, participatory музей, ночь музеев, креативная индустрия.

В 2000 году журналом BusinessWeek было введено понятие «креативная экономика». В рамках данного термина подразумевается сектор экономики, сфокусированный на продаже товаров и услуг, произведенных в ходе интеллектуальной деятельности. Тем не менее, устоявшегося определения данного термина до сих пор не существует, а разные международные организации дают свою трактовку. Так, согласно Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), креативная экономика определяется как взаимодействие человеческого творчества, интеллектуальной собственности, знаний и технологий.

Среди характерных особенностей креативных индустрий выделяют стремительные темпы роста, отсутствие естественных барьеров потребления, а также высокую долю добавленной стоимости во всех отраслях креативной экономики [15]. К числу креативных индустрий относят, в том числе, такие социокультурные учреждения, как музеи и галереи. В частности, согласно классификации ООН, музеи и галереи причисляются к объектам культурного значения [9].

Нужно отметить, что в настоящее время креативные индустрии относятся к числу наиболее динамичных секторов мировой экономики и предоставляют развивающимся странам новые возможности для быстрого пере-

хода в новые высокотехнологичные секторы мировой экономики [9]. Стремительное развитие рассматриваемого сектора создает условия для роста конкуренции. Так, согласно результатам, полученным в ходе исследования состояния конкурентной среды в России в 2019 году Фондом Росконгресс, деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений является в России наиболее подверженной конкуренции [16]. В данном контексте необходимо обратить внимание на исследование Корниловой К.С. и Громовой П.С. «Аудитория российских музеев: характеристика, тенденции и особенности развития», в рамках которой отмечается, что музеи, реализуя стремление удержаться на рынке, вынуждены конкурировать со всеми направлениями развлекательной отрасли [12].

Высокий уровень конкуренции на рынке предопределяет развитие новых стратегий ведения деятельности. Данное исследование призвано рассмотреть новые стратегии менеджмента в социокультурных институциях. Под социокультурными институциями понимаются, прежде всего, музеи и галереи. В рамках научной статьи выявляется разница между новыми и старыми стратегиями менеджмента в указанных заведениях.

В первую очередь, необходимо определить традиционные стратегии, используемые музеями и галереями

ми для увеличения собственной аудитории. Согласно Грачеву Р.В., ядром целевого и содержательного обоснования локальных проектов является характеристика проблем социальных групп и личностей и определение способов их разрешения [6]. Исследователь также отмечает, что обоснование стратегии развития сферы концертно-выставочных услуг предполагает всесторонний анализ ситуации и выявление на его основе приоритетных областей и сфер стратегического управления, а также целевых групп, которым будет адресована стратегия [6]. Таким образом, ключевые стратегии, применяемые в социокультурных учреждениях, ориентированы на определённые социальные группы, которые формируют целевую аудиторию музеев и галерей.

Работа с целевой аудиторией социокультурного заведения оказывает прямое влияние на объёмы посещаемости музея или галереи. В данном контексте следует обратить внимание на тот факт, что за последние годы посещаемость учреждений культуры: музеев, галерей, театров значительно снизилась. В подтверждение заявленного тезиса необходимо привести анализ 49-го отчета об исследовании, проведенного Национальным фондом поддержки искусств США (National Endowment for the Arts, NEA) [17]. Исследование представляет собой обзор участия общественности в мероприятиях исполнительского искусства, среди которых представлены и музеи. Анализ полученных данных показал, что в 2008 году доля присутствовавших на художественных представлениях, либо посещавших художественные музеи или галереи, достигла наименьшего показателя за весь период проведения опросов [1]. Согласно данным, представленным в отчете, в разных частях США музеи и галереи в 2008 году посещали от 14.9% до 31.1% опрошенных. Для сравнения, в 2017 году средний процент взрослых граждан США, посещавших художественные выставки, составил 23% опрошенных [3].

Таким образом, на основании приведенных документов можно сделать вывод о том, что снижение посещаемости вынуждает социокультурные заведения искать новые способы привлечения аудитории. Учреждения культуры стараются обновлять методы работы исходя из анализа современных тенденций и запросов современного посетителя, однако такая актуализация стратегий требует дополнительных ресурсов и возможностей.

Отметим, что, согласно Абанкиной Т.В., музейный маркетинг опирается на ряд принципов. Среди них можно выделить следующие: осознание своей миссии; ориентированность на сочетание долгосрочных интересов потребителей и долгосрочных интересов общества в целом; вложение большей части своих ресурсов в повышение реальной ценности предлагаемых товаров и услуг, а также их функциональных возможностей для удобства потребителей; строительство и планирование марке-

тинговой деятельности с позиции посетителей музея; постоянное совершенствование своей работы, предлагаемых товаров и услуг [4]. Работа с целевой аудиторией включает в себя расширение доступности выставочных пространств, что позволяет охватить большее число людей, которые прежде в виду тех или иных обстоятельств не являлись частью потенциальных пользователей услуг музеев и галерей. Важным остается и поддержка активной заинтересованности уже существующей, постоянной массы посетителей.

При рассмотрении вопроса о необходимости возвращения социокультурным учреждениям востребованности за счёт развития методов работы с аудиторией, следует обратиться к труду специалиста в области организации взаимодействия музеев с публикой Нины Саймон. В книге «Партиципаторный музей», автор предлагает переосмыслить понятие музея, а вместе с ним и других публичных учреждений культуры, исходя из приоритетных запросов посетителя, не ограничивая его рамками развития мысли и достижения личных подсознательных целей [17]. Основная практика ориентирована на реализацию методик, с помощью которых учреждения культуры могут пригласить посетителей к соучастию с институцией, ее работой и ее посетителями, не отвлекаясь при этом от своих основных целей. Массовое соучастие особенно важно в мире, где, благодаря социальным сетям, возможности для личного участия стали почти безграничны. Для того, чтобы понять суть данного метода, необходимо обозначить три ключевые идеи:

1. Социокультурные учреждения в первую очередь ориентированы на свою аудиторию, публику. Поэтому им необходимо быть столь же доступными, удобными и функциональными, как другие общественные места.
2. Посетители должны не только потреблять, но и отдавать. В таком контексте это работает не как объект и субъект, а как объект и объект, которые в процессе взаимодействия с культурой, создают свои собственные смыслы.
3. Обратная связь зрителей может активным и творческим образом влиять как на менеджмент организации, в частности, на реализацию выставок, так и на всю ее публику.

Таким образом, привлечение посетителей к соучастию и взаимодействию, как и все методы организации публичной работы, – это стратегия, направленная на решение конкретных проблем. Это новый путь к обновлению традиционных учреждений культуры, который, безусловно, способствует поддержанию актуальности их деятельности, увеличению целевой аудитории и порождает новые методы социокультурных взаимодействий.

Рассматривая стратегии, применяемые социокультурными учреждениями, следует обратить внимание на

увеличивающуюся роль информационно-коммуникационных носителей, а также на растущую цифровизацию музеев. С каждым годом скорость развития информационных технологий во всех областях человеческой жизни становится все выше, что связано в первую очередь с развитием науки и техники. Не остается не затронутой в этом вопросе, и социокультурная сфера. В данном случае подразумевается, как активное развитие музеями и галереями собственных социальных сетей, так и расширение стратегий ведения менеджмента в рамках новых информационных возможностей. Если обратиться к исследованию Феоктистовой С.Э., можно сделать вывод о том, что цифровая эпоха привнесла в стратегический менеджмент социокультурных учреждений некоторые изменения, которые должны быть учтены при выработке оптимального плана развития заведения. В частности, Феоктистова С.Э. выделяет следующие аспекты [19]:

- Стремление охватить более широкую и более разнообразную аудиторию;
- Необходимость донести ценность культурного наследия и увеличить культурный капитал;
- Нужда в проведении анализа целевой аудитории в долгосрочной перспективе, учитывая такие факторы, как старение населения и растущая миграция;
- Востребованность в превращении музеев и галерей из эксклюзивных пространств в инклюзивные;

Таким образом, цифровая среда позволяет расширить охват аудитории, а также предоставляет возможность привлечь новых потенциальных потребителей.

Поскольку информатизация выступает не только как обновленный метод ведения деятельности, но и как необходимый способ стратегического развития закладываемых функций, вся деятельность в культурных областях претерпевает глобальные изменения. Теперь для более качественной и расширенной работы, становится необходимым развитие, изучение и оснащение площадок новыми технологиями и формами работы с посетителями, что позволит не только сохранять свой образовательный и культурно-просветительский потенциал, но и оставаться востребованным источником среди многочисленных групп пользователей.

Следует учитывать тот факт, что наука развивается с возрастающей скоростью, в связи с чем музейная отрасль вынуждена совершенствоваться. Стремление сделать музейную деятельность частью массовой культуры, лишить её элитарного статуса наблюдалось ещё в XIX веке, однако по мере развития идей о музейной коммуникации и с появлением термина «глобализация», актуальность отказа от элитарного статуса возросла. Экспонаты адаптируются согласно запросам потребителей, а также инновациям в технической сфере [1].

Согласно Национальному фонду поддержки искусств США, музеи собирают, заботятся, документируют, выставляют и интерпретируют свои коллекции [2]. Однако главная цель современных музейных экспозиций – упростить процесс передачи информации между культурным объектом и потребителем. Сегодня музейная коммуникация, занимает важное место в процессе реализации задач по модернизации музейной деятельности [7]. Поскольку информационный прогресс не стоит на месте и достаточно быстро развивается, глобальная информатизация успевает затронуть фактически все области социального пространства, в том числе и в культурной среде. Все это позволяет расширять и укреплять фундаментальные тенденции, усиливать всевозможные связи коммуникации, за счёт развития новых информационно-коммуникационных технологий [5].

Несмотря на проведенную работу в области усовершенствования информационного охвата деятельности музеев и галерей, потребность в дальнейшем развитии не только не исчезает, но и усиливается, что вынуждает социокультурные заведения искать новые способы взаимодействия с аудиторией. На данный момент перед экспозиционно-выставочными пространствами стоит задача сохранить и представить экспонаты в их классическом понимании. С появлением глобальной сети Internet музееведение столкнулось с необходимостью адаптации экспозиций не только в реальном формате, но и в виртуальном, что в свою очередь привело к возникновению web-сайтов и, впоследствии, виртуальных экскурсий.

Совокупность развивающихся информационно-коммуникационных инструментов, продвижение и модернизация музейной деятельности даст возможность более качественно и современно реализовывать коммуникационную, культурно-просветительскую, а главное образовательную функцию музеев, при этом снизив возможные риски от происходящих изменений в мире, что, в свою очередь, повысит способность музейных структур к реализации стоящих перед ними задач.

Несмотря на перспективность новых стратегий музейного менеджмента, существует ряд вызовов, затрудняющих реализацию креативных методов управления социокультурными учреждениями. Среди них можно выделить, в частности, вопрос финансирования информатизации и внедрения информационных методов ведения деятельности, которые необходимы практически во всех направлениях, осуществляемых музеем. В данном контексте необходимо отметить, что с проблемой финансирования могут столкнуться, в частности, государственные музеи, в виду того, что внедрение новых методов работы с аудиторией требует дополнительной аргументации, что затрудняет процесс конкуренции в рамках креативной индустрии. В то же время, посети-

тели музея предъявляют более высокие требования к наполнению музейных пространств и обладают более сложными потребностями, что выводит работу музея за рамки сбора и сохранения предметов искусства.

Следует отметить, что развитие культурных институций в Российской Федерации, активно поддерживается с помощью запуска массовых культурно-просветительских проектов, которые направлены на поддержание культурных процессов, их активизации и возможности участия абсолютно любых групп населения, среди которых необходимо выделить такой проект как «Ночь музеев». «Ночь музеев» – это международная акция, основная цель которой показать ресурс, возможности, потенциал современных музеев и других выставочных пространств; популяризация музеев и музейного дела. Впервые она была проведена в Берлине в 1997 году, позже эту инициативу подхватили во Франции, а затем и в других странах. Москва присоединилась к мировой тенденции в 2007 году, когда в фестивале приняло участие несколько десятков государственных и частных галерей [10]. Несмотря на поздний запуск данного проекта на территории Российской Федерации, его реализация получила широкую известность, которая ежегодно увеличивается, в частности, за счёт присоединяющихся социокультурных институций. На текущий момент, участие в проведении акции принимает более 200 частных и государственных галерей, театров и культурных учреждений, среди которых следует особо выделить Третьяковскую галерею, Музей Вооруженных сил РФ, музей В.В. Маяковского, Зоологический музей МГУ, ГМИИ им. А.С. Пушкина, Московский музей современного искусства, Центр фотографии имени братьев Люмьер, музей-заповедник Коломенское, Музей истории ГУЛАГа, Дарвиновский музей, Галерея Fine Art, Биологический музей имени Тимирязева, Музей советских игровых автоматов, Парк Люблино и многие другие.

Ночь музеев – единственное время в году, когда множество столичных музеев открыто для посещений в вечернее и ночное время. В этот день практически все музеи, участвующие в акции, не только продлевают свое рабочее время, но и открывают свои двери совершенно бесплатно. Такой проект предоставляет возможность социокультурным институциям привлечь новую аудиторию, которая не имела возможности посетить музей ранее ввиду ограниченности ресурсов. Стоит отметить, что каждая институция старается подготовиться к фестивалю со всей ответственностью, разрабатывает свою индивидуальную программу, включая туда исключительные предложения для посетителей в этот день. В такие программы входят: показ фильмов, лекции на актуальные темы, авторские экскурсии, различные мастер-классы, рассчитанные на разную возрастную аудиторию, исторические реконструкции, новые арт-проекты и взаимодействия со зрителем, музыкальные концерты, театральные постановки и театрализованные шоу, квесты и

многое другое, что обычно не является частью музейной экспозиции.

В свою очередь, галереи в условиях мегаполиса имеют потенциал ключевых институтов-трансляторов изобразительного искусства. В отличие от музеев, галереи обладают большей гибкостью в связи с тем, что относятся к коммерческому сектору и существуют в условиях конкуренции на арт-рынке. В мировом социокультурном пространстве музеи и галереи обычно делят сферу деятельности, однако в России данная грань представляется несколько размытой. В подтверждение заявленного тезиса, следует отметить, что часть музейных функций возникли у галерей в процессе эволюции социокультурных пространств [8]. Иначе говоря, целью галереи является наиболее выгодное экспонирование произведений искусства «не только в качестве продаваемого продукта, но и в качестве художественной ценности» [18].

Важно подчеркнуть, что современные галереи ориентированы на получение реального и конкретного исчисляемого конечного результата. Ввиду того, что галерейный бизнес стал отдавать предпочтение на долгосрочные стратегии и создание полезных культурных продуктов, традиционная грань между бизнесом, ориентированным на рынок, и культурной сферой, нацеленной на создание общественного блага, оказалась размыта. Иными словами, галереи вынуждены учитывать потребности реальных и потенциальных посетителей, прислушиваться к потребностям государства и принимать во внимание интересы бизнеса.

Тем не менее, организация деятельности галерей возможна лишь за счёт производства услуг, удовлетворяющих спрос. Данный аспект порождает серьёзный вызов для социокультурного заведения. Галереи, ориентируясь в своей деятельности исключительно на спрос, рискуют девальвировать те позиции, которыми уже обладают. В случае, если удовлетворение спроса становится главенствующей и актуальной практикой для той или иной галереи, происходит девальвация ценности этого пространства, вследствие чего оскудевает репутационный капитал галереи [14].

Таким образом, специфика галерейного дела заключается в необходимости удовлетворения спроса одновременно с его формированием, а также создание представлений о ценностях у потребителей. Согласно Логиновой Е.С., творческая стратегия, избираемая той или иной галереей, призвана решать коммерческие задачи, при условии, что выставочная деятельность получит центровое место такой стратегии [13]. Поэтому, если галерея ставит целью привлечение инвесторов и пробуждение интереса у аудитории, значит необходимо повышать и актуализировать значимость реализуемого проекта.



Не менее важной для галерей является стратегия развития доступности для потенциальных аудиторий, в том числе детской и молодежной аудитории, людей с ограниченными возможностями и т.д. Сюда же входит стратегия обеспечения безопасности, причем как того, чем владеет организация, так и посетителей, и партнеров. Остро встает вопрос комфортабельности, как посетителей, так и сотрудников. Данные вопросы обладают повышенной значимостью в виду того, что их реализация или её отсутствие сильно отражается на общем впечатлении об организации. Важно также помнить, что галерея реагирует на требования массового спроса исключительно в рамках, допустимых высокой культурной значимостью социокультурного заведения. Галерейные учреждения обладают опытом и технологиями, которые особенно интересны сегодня бизнесу. Поэтому особенно актуально понимание ситуации с точки зрения маркетинга: сетевое взаимодействие является необходимым.

Подводя итог, хочется отметить тот факт, что галерейное дело сконцентрировано не только на продаже произведений искусства. Эта область представляет собой концентрацию ресурсов, продуктов и технологий. Без учреждений культуры территория утрачивает свои отличительные характеристики. Значимая культурная деятельность артикулируется через работу галерей. Галерейные пространства обладают колоссальным ресурсом по части социального опыта, это рынок будущих

поколений, это информационные, коммуникационные и рекреационные ресурсы. Поэтому если сегодня галерея ориентирована только на выставки, не лоббирует свои интересы в государственных структурах, не обращает внимание на местное сообщество то очевидно, что ее стратегия позиционирования не является конкурентоспособной в постиндустриальном обществе.

Относительно других учреждений культуры, галереи обладают большим спектром способов сетевого взаимодействия, что значительно облегчает процесс приспособления к рыночным изменениям. Наличие опыта существования в рамках рынка, а также выстраивания партнерских взаимоотношений без жесткого администрирования и зависимости от государства, позволяет галереям эффективнее осваивать комплекс коммуникаций, в том числе и маркетинговых, по сравнению с большими музеями-институциями. В данном контексте под маркетинговыми коммуникациями подразумевается реклама, пиар, содействие продажам и прямой выход к аудитории.

Таким образом, можно отметить, что развитие культурных институций не стоит на месте, постоянно обновляется и совершенствуется в рамках современных тенденций. Любые учреждения культуры в области своего формата и структуры своей работы находятся в постоянном поиске новых путей коммуникации с социумом и успешной интеграции в городскую культурную жизнь.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. 2008 Survey of Public Participation in the Arts [Electronic resource] // National Endowment for the Arts. – 2009. – Mode of access: <https://www.arts.gov/sites/default/files/2008-SPPA.pdf> (accessed 20.03.2022)
2. A history 1965–2008 [Electronic resource] // National Endowment for the Arts. – 2009. – Mode of access: <https://www.arts.gov/sites/default/files/nea-history-1965-2008.pdf> (accessed 30.03.2022)
3. U.S. Patterns of Arts Participation: A Full Report from the 2017 Survey of Public Participation in the Arts [Electronic resource] // National Endowment for the Arts. – 2019. – Mode of access: [https://www.arts.gov/sites/default/files/US\\_Patterns\\_of\\_Arts\\_ParticipationRevised.pdf](https://www.arts.gov/sites/default/files/US_Patterns_of_Arts_ParticipationRevised.pdf) (accessed 21.03.2022)
4. Абанкина Т.В. Влияние Информационных технологий на некоммерческий маркетинг // Музей будущего: Информационный менеджмент. М.: Автономная некоммерческая организация культуры «Музей будущего», 2001. С. 83–101.
5. Белоусова Н.А., Кимеева Т.И. Формирование инновационных моделей музейной коммуникации в музеях высшей школы Западной Сибири // Известия АлтГУ. 2007. №4-2.
6. Грачев Р.В. Принципы стратегического управления в культурной сфере // Вестник БГУ. 2015. №2-2.
7. Гук, Д., Определеннов В. Виртуальные музеи: терминология, методология, восприятие // Институт истории естествознания и техники им. С.И. Вавилова. Годичная научная конференция, 2014. – М. С. 414
8. Гуськов С. Как происходит взаимодействие между музеями и галереями [Электронный ресурс] // РБК Стиль. – 10.02.2016. – Режим доступа: <https://style.rbc.ru/impressions/571638219a79472acdb3472d> (дата обращения: 13.02.2022)
9. Дудко Е.Н., Савенко С.В. Развитие и трансформация объектов креативной индустрии в мировой экономике // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-2.
10. История акции «Ночь музеев» [Электронный ресурс] // ТАСС. – 16.05.2020. – Режим доступа: <https://tass.ru/info/8489615> (дата обращения: 12.03.2022)
11. Касьянов, В.Н. Музеи и Интернет: новые возможности / В.Н. Касьянов // Информационные технологии в гуманитарных исследованиях. — Новосибирск: Новосибирский госун-т, 2016. — Вып. 10. — С. 88–96.
12. Корнилова К.С., Громова П.С. Аудитория российских музеев: характеристика, тенденции и особенности развития // Медиаскоп. 2020. Вып. 1. Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/2616>. (дата обращения: 09.04.2022)

13. Логинова Е.С. Методологические принципы и основные направления галерейной деятельности (на примере частных художественных галерей Южного Урала) // Вестник ЮУрГУ. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2010. №8 (184).
14. Менеджмент музеев. Урок 2. Типы управления в музее и галерее. [Электронный ресурс] // Телекомпания СГУ ТВ. Режим доступа: [https://youtu.be/DjjhnjrgiEA?list=PLho0jPYI5RAG5r68ugJw48X5t\\_q64Le47](https://youtu.be/DjjhnjrgiEA?list=PLho0jPYI5RAG5r68ugJw48X5t_q64Le47) (дата обращения: 02.02.2022).
15. Никитина И. Что такое креативные индустрии? [Электронный ресурс] // РБК Тренды. - 22.11.2019. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5dd54dbf9a79471180f57ce7> (дата обращения: 03.03.2022)
16. Оценка состояния конкурентной среды в России (2019) [Электронный ресурс] // Росконгресс. - 27.11.2019. – Режим доступа: <https://roscongress.org/materials/otsenka-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy-v-rossii-2019/> (дата обращения: 15.02.2022)
17. Саймон Н. Партиципаторный музей // IRIS Foundation, 2017.
18. Суворов, Н.Н. Галерейное дело. Обращение произведений искусства: Учебное пособие / Николай Суворов. - СПб.: Изд-во «Лань»; Изд-во «Планета Музыки», 2015 С.38
19. Феохтистова С.Э. Аудитория музеев в цифровую эпоху [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. – Режим доступа: <http://mmbook-hse.ru/books/27/sections/207/> (дата обращения: 20.03.2022)

© Калита Светлана Павловна, Софьина Анастасия Игоревна (s.sofyina@yandex.ru), Кумыкова Светлана Александровна, Букина Валерия Ивановна, Узюмова Александра Витальевна.  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Российский университет дружбы народов