**Тема диссертации: «Проектная деятельность как инструмент продвижения культурной институции (на примере Музея современного искусства "Гараж")»**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**ГЛАВА 1. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

1.1. Проектная деятельность в области культуры как объект исследования: основные понятия, типология проектов

1.2. Актуальные проблемы и возможности организации проектной деятельности в области культуры в современных экономических условиях

1.3. Теоретическая модель продвижения проектной деятельности культурной институции

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

2.1. Анализ мировой и отечественной практики проектной деятельности организаций в сфере культуры

2.2. Организации культуры и искусства в современной России. Основные факторы средового влияния на проекты в сфере культуры

2.3. Исследование реализуемых проектных культурных программ Музея Современного Искусства «Гараж»

**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МУЗЕЯ «ГАРАЖ»**

3.1. Задачи программы проектной деятельности Музея «Гараж»

3.2. Разработка программы проектной деятельности для продвижения Музея «Гараж»

3.3. Прогнозируемая эффективность разработанной программы проектной деятельности Музея «Гараж»

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ГЛАВА 1. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

1.1. Проектная деятельность в области культуры как объект исследования: основные понятия, типология проектов

В последнее десятилетие актуализировалась повсеместная цифровизация в том числе в области культуры и искусства. Этот процесс стал неотъемлемой частью деятельности культурных институций в контексте их взаимодействия с ключевыми аудиториями: посетителями, потенциальной новой аудиторией, партнерами, меценатами. Все чаще Музеи и центры культуры проводят проекты с использованием новейших технологий в цифровой среде, что открывает новые возможности для взаимодействия и воздействия (многие события дублируются в Интернет-пространстве для достижения лучшего результата по освещению той или иной институциональной активности).

В связи с актуализацией подходов в ведении культурной деятельности и коммуникации между институциями и посетителями, а также иными целевыми аудиториями учреждений культуры и искусства, подобные организации все чаще практикуют ведение проектов – проектной деятельности параллельно с основной выставочной деятельностью, используют подобную деятельность как инструмент эффективного продвижения институции и иных ее программ в целом. В данной подглаве автором будут определены понятия такой деятельности, ее ключевые составляющие, будут первично определены точки тенденций, на которые опираются культурные институции в формировании программ проектной деятельности и, в том числе, их последующего продвижения в рамках деятельности всей институции.

В качестве теоретической основы в определении и разграничении проектной деятельности в культуре автор работы в данной подглаве опирается на труды таких исследователей, как Е.С. Полат, которая подчеркивает значимость проектного подхода в создании новых форм взаимодействия, и А.В. Лукова, отмечающего социокультурную значимость подобных проектов.

**Проектная деятельность в сфере культуры и искусства представляет собой** институциональную активность, связанную с разработкой, реализацией и продвижением культурных инициатив, включающих в себя как временные, так и постоянные программы, направленные на дальнейшее развитие культуры и продвижение самой институции и ее деятельности[[1]](#footnote-1). Подобные проекты (иногда неразрывно связанные с основной экспозицией) позволяют культурным учреждениям гибко адаптироваться к меняющимся условиям общества и запросам аудитории.

**Целью** проектной культурно-институциональной активности является, в конечном итоге, обеспечение эффективной деятельности по формированию спроса со стороны аудиторий, продвижению товаров и услуг в культурной среде для удовлетворения запроса аудиторий и, как следствие, получения прибыли, укрепления позиции в информационном поле, укрепление репутации бренда организации (в данном случае – бренда-организации культурной институции). Иными словами – формирование благоприятной среды реализации того или иного культурного (если рассматривать парадигму брендов культурных институций) проекта, программы, разъяснения основных целей, мотиваций и возможностей.[[2]](#footnote-2)

Основными **задачами проектной коммуникационной активности являются**:

1. Достижение корректного считывания целевой аудитории позиционирования.
2. Устранение или предотвращение появления возможных разногласий между институцией и ее целевыми аудиториями.
3. Продвижение объектам коммуникационной стратегии видения (идеи) проекта институции, основ, принципов институции в целом.

Так, коммуникация в сфере культуры и искусства заключается в информировании, убеждении и просвещении, а к инструментам коммуникации относится в том числе реклама, инструменты фандрайзинга, SMM, стимулирование сбыта и PR-технологии, которые будут подробнее разобраны в подглаве 1.3 данной работы.[[3]](#footnote-3)

Этапы проектной деятельности в культуре включают в себя:

1. Концептуальное определение культурного проекта

* Выведение ключевого сообщения, посыла мероприятия.
* Определение ЦА и её интересов.
* Определение уникальности формата мероприятия.

2. Разработка коммуникационной стратегии

* Выбор каналов взаимодействия с целевой аудиторией.
* Формирование коммуникационных сообщений для продвижения.
* Создание визуально-коммуникативного образа проекта (дизайн-концепция при необходимости).

3. Контентное и событийное наполнение

* Разработка программы мероприятия: Тематика и формат событий, подбор спикеров и ведущих, организация интерактивных зон и механик взаимодействия с аудиторией, разработка сопутствующего контента и системы его распространения (видеоматериалы, статьи, интервью, архив).

4. Планирование и логистика

* Определение дат проекта.
* Определение площадки и технического обеспечения.
* Разработка сценарев мероприятия.

5. Бюджет и оценка эффективности

* Расчет затрат на организацию и продвижение.
* Определение показателей эффективности (охваты, посещаемость, вовлеченность аудитории, продажа сопутствующей событию продукции).
* Мониторинг и анализ результатов для дальнейшего улучшения.

Рассматривая подробнее аспект типологизации проектов в сфере культуры автором отмечаются возможности их (проектов) определения и по содержанию, направленности, масштабу, временным рамкам, источникам финансирования. Далее автором работы будет рассмотрен подробнее каждый из пунктов:

По содержанию и институциональной направленности:[[4]](#footnote-4)

* Художественные – создание и продвижение новых художественных проектов и/или произведений искусства (выставки, кинофестивали, перформативные художественные мероприятия).
* Образовательные/ просветительские – лекции, мастер-классы, семинары, курсы.
* Исследовательские – исследовательские лаборатории, гранты и программы повышения квалификации сотрудников культуры и вольнослушателей.
* Социальные – инклюзивные проекты/конференции, экскурсии для национальных меньшинств[[5]](#footnote-5).
* Цифровые и мультимедийные – виртуальные экспозиционные туры, онлайн-курсы, онлайн лекции или мастер-классы, онлайн-экспозиции).

По масштабу:

* Локальные – ориентированы на конкретный город или.
* Национальные – общегосударственное значение (например, активность в рамках проекта «Национальный проект «Культура»» [[6]](#footnote-6).
* Международные – проекты с участием нескольких стран: Межгосударственная программа «Культурные столицы Содружества»[[7]](#footnote-7).

По временным рамкам:

* Краткосрочные – проекты (рассчитанные на несколько недель/месяцев).
* Среднесрочные – от одного до трёх лет: например, исследовательские программы, такие как исследования в рамках общемузейной программы Музея современного искусства «Гараж» «Полевые исследования»[[8]](#footnote-8).
* Долгосрочные – проекты (в том числе и выставочные), реализуемые на постоянной основе: образовательные или инклюзивные инициативы, постоянная экспозиция, например, в Новой Третьяковке «Искусство ХХ века» в рамках которой проводятся лекции, экскурсии и мастер-классы, о чем упоминается в разделе «Программа к выставке» на сайте Третьяковской Галереи[[9]](#footnote-9).

По типу финансирования:

* Государственные – деятельность, организованная на средства федеральных и региональных бюджетов.
* Коммерческие – финансируемые посредством частных инвестиций или в рамках партнерских соглашений, финансирование посредством фондов.
* Смешанные – привлечение как грантов, краудфандинга так и партнерских или меценатских вложений, а также частичное финансирование проектов в рамках поддержки государства.

Отмечается, что подобная деятельность в сфере культуры подразумевает и междисциплинарный подход (совмещение цифровых и классических методов коммуникации и проектного формирования в целом), определяется как концептуально уникальное и в некоторой степени сущностно новое (инновационное) мероприятие или комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые направлены на достижение уникальных результатов в условиях ограничений временных и ресурсных. Как следствие, в рамках определения основных понятий, входящих в проектную деятельность в области культуры следует выделить, собственно, инновационность, которая особенно актуальна в определении сути возникновения и развития упомянутой выше проектной активности, что может быть обозначено несколько более широким полем для взаимодействия институций с аудиторией, нежели чем классическая экспозиционная институциональная деятельность.

В силу таких причин как недостаток в привлечении внешних или внутренних инвестиций или поддержки в продвижении инициатив в развитии сферы культуры и искусства до недавнего времени был отмечен некоторый спад, однако, ввиду стремительного развития Интернета в последние годы данная сфера (в особенности проектная активность в сфере культуры) отметилась ростом и развитием через цифровые технологии, что, в некоторых случаях, также задает тренды и примеры для других отраслей.

С целью обеспечения притока инвестиций могут быть отмечены новые инициативы в подходах деятельности институций, которые теперь затрагивают и образовательные процессы, которые способствуют опосредованному продвижению самих институций за счет образования на более широкую аудиторию, что позволяет отмечать расширение границ ведения деятельности культурных учреждений в просветительскую среду. Более того, в качестве подтверждения вышеизложенного тезиса автором приводится одна из лекционных встреч тематики «Музейные университеты: как культурные институции создают тренды в образовании» культурного центра «Зотов»[[10]](#footnote-10). В данной встрече рассматривалась оптика восприятия Музеев и культурных центров как «новых образовательных учреждений», что также вписывается в концептуальные рамки определения культурных институций как трансформирующихся, ведущих проектную деятельность в соответствие с актуальными запросами аудиторий и трендов на общемировой культурной арене.

Автором работы как ключевыми отмечаются и события, связанные с пандемией, которая послужила своего рода драйвером к привнесению множества нововведений в проектные процессы, организующиеся учреждениями культуры (так, многим институциям пришлось адаптироваться под новую цифровую реальность в «полевых условиях», экспериментируя с новыми для них и ранее не использовавшимися в повседневности коммуникационными инструментами и форматами разработки, проведения и продвижения проектов в условиях невозможности доступа посетителей к инсталляциям или экспозициям и любому взаимодействию с культурными институтами в привычном формате.

Следует отметить, что культурная индустрия все еще развивается в данном направлении и многие форматы и подходы динамично меняются и адаптируются под актуальные реалии и запросы аудиторий, культурных и социоэкономических трендов.

Без посетителей и общественной информированности затруднительно представить успешную проектную, выставочную и иную институциональную активность[[11]](#footnote-11), а, учитывая особенности названного выше автором работы пандемийного фактора, сопряженного с необходимостью к большей цифровизации – задача коммуникационной и информационной поддержки проектной деятельности практически целиком легла именно на Интернет-среду (притом, следует также учитывать крайнюю значимость аналоговых или традиционных медиа в современных реалиях в том числе).

Таким образом, автором отмечается особенная значимость проектной (сопряженной с выставочной) деятельности для культурных институций, поскольку она служит драйвером в модернизации и продвижении культурных институций и их продвижения на широкую общественность за счет возможности охвата большей аудитории ввиду относительной свободы выбора сути и наполнения проектов.

В современном мире музеи, галереи, культурные центры и иные культурные учреждения и формирования конкурируют за внимание аудитории формами и форматами досуга, информационными ресурсами, что требует трансформации в методах их работы, расширения сфер и зон воздействия на аудиторию и с ней (аудиторией) взаимодействия. Грамотно определенные тематики, концепция, целевая аудитория, тип проекта, сроки и иные, обозначенные в распределении и типологизации факторы, позволяют повысить посещаемость и узнаваемость сути и целей проектов, общенаправленную деятельность организации, а также создать устойчивую систему коммуникации с аудиторией, что, в конечном итоге, приведет большее количество посетителей в институцию или на ее (институциональные) площадки[[12]](#footnote-12).

Проектный контент, расположенный в цифровой среде, цифровая коммуникация в целом и различного рода способы вовлечения аудиторий посредством новых медиа оказывают весьма значительное влияние на аудиторию, а зачастую, благодаря характеру коммуникаций, контента, tone of voice (особенность коммуникации, которая соответствует основной идее, позиционированию, целевой аудитории) и особенного стиля подачи проектного контента, можно говорить о полноценном, целостном формировании восприятия посетителей/аудитории культурных институций к тому или иному бренду (культурной) сферы. Именно поэтому, несмотря на значимость традиционных форматов взаимодействия и стандартных коммуникационных площадок, особенную роль сегодня играют цифровое пространство и коммуникации проектной культурной активности в нем.

Благодаря должной коммуникационной поддержке проектной деятельности институции, вовлечению, задействованию механик посетительской интерактивности, прямого взаимодействия, контентному наполнению цифровых и оффлайн платформ культурных институций, информированию о том или ином культурном событии или жизни бренда культурной институции в целом, у посетителей и аудиторий появляется желание участвовать в «культурной жизни», регулярно посещать события, кинопоказы, публичные лекции, семинары или выставки. Посредством коммуникационной поддержки такие активности обозначаются и считываются аудиториями как полезные или интересные мероприятия, стоящие посещения или внимания, а в случае успешной реализации свободного и удобного доступа в институцию или ее онлайн-платформы рост заинтересованности возрастает многократно, что отмечается недавней публикацией ВЦИОМ, в которой по результатам опроса россиян о посещении музеев отмечается удовлетворенность респондентов оснащением музеев (включающим и цифровые и коммуникационные средства). Так, согласно данным ВЦИОМ, 85% опрошенных посетителей довольны оснащением музеев, что на 6 процентных пунктов выше показателя 2018 года (79%), в чем отмечается положительная динамика устойчивого роста и развития отрасли в этом направлении[[13]](#footnote-13).

При выстраивании и проведении стратегии ведения проектной деятельности в культуре следует учитывать особенности сферы, ее аудитории и, что немаловажно, особенности конкретного бренда институции и специфики его основной деятельности. Так, музей сущностно и концептуально отличается от Центра культуры наличием архива и постоянной экспозиции, что влияет на характер, суть и наполнение актуальных институциональных проектов.

Следует отметить, что проектная активность и ее продвижение (как неотъемлемая часть процесса ввиду необходимости в информировании и посетителях проекта) является прямым продолжением и дополнением информационной общей поддержки институции. Она основана на постоянном предоставлении актуальной и релевантной информации о положительных характеристиках той или иной активности (мероприятия) для широкого круга стейкхолдеров, подразумевает под собой взаимодействие (прямое и опосредованное) между институцией и определенным общей стратегией и позиционированием посетителем.

## **1.2 Актуальные проблемы и возможности организации проектной деятельности в области культуры в современных экономических условиях**

Поскольку предметом данного исследования является частное российское учреждение культуры и искусства, в данной подглаве автором будет уделено особенное внимание современной экономической ситуации, проблемам и возможностям организации проектной деятельности в области культуры.

Прежде чем переходить к детальному разбору сложившейся экономической ситуации в отрасли, следует ввести определение понятия одного из секторов экономики, который имеет прямое отношение к культурной сфере – креативная экономика. Так, креативная экономика – основана на капитализации интеллектуальной собственности во всех областях человеческой деятельности – научной, научно-технической, культурной и в целом творческой деятельности[[14]](#footnote-14). Это сектор экономики, основанный на создании, производстве, распространении и сбыту-коммерциализации креативного контента, идей, знаний и интеллектуальной собственности, что входит в деятельность культурных институций. Этот сектор экономики включает в себя те индустрии, которые используют творчество, культурное наследие и инновации в качестве главного ресурса[[15]](#footnote-15).

Оценка состояния креативной экономики в России в сопоставлении с иными, в том числе и с лидирующими в данном секторе экономики странами может быть затруднительна из-за относительной новизны сферы креативных индустрий в РФ. В соответствие с отчетом ООН 2024 года о странах с креативной экономикой и ее перспективах и вызовах, страны с переходной экономикой имеют особые экономические и культурные условия, а также контекст культурного формирования. В отчете упоминаются культурные и креативные индустрии, представлены данные о их ежегодных доходах около $2,3 трлн, что составляет 3,1% от мирового ВВП. ​ В странах G20 доля культурного и креативного секторов в ВВП варьируется от 2% до 7%, что позволяет сделать вывод о востребованности и активном развитии, перспективности отрасли с экономическом точки зрения.[[16]](#footnote-16)

Некоторые из стран с упомянутой выше экономической ситуацией (развитие сектора креативной экономики, ее становление) разделяют общую проблему, связанную с вопросами обращения с культурными ценностями, которые ранее принадлежали государству и теперь находятся в сфере частного сектора[[17]](#footnote-17), как представлять информацию о предметах искусства, определенных культурных событиях, собственной бренд-истории, как выстраивать систему КСО, выстраивать сферы влияния, укреплять имидж и репутацию[[18]](#footnote-18).

Также в качестве одной из проблем (которую можно определить как возможность и перспективу для дальнейшего развития) автор данной работы может выделить сравнительно недавнюю в историческом контексте тенденцию к преобладанию коллективного над частным, актуальную для постсоветского пространства. Таким ценностям креативной экономики, как индивидуальность, разнообразие и открытость, которые, хоть и находятся на стадии активного принятия населением, все еще не столь популярны, для того чтобы получить повсеместное распространение в России. Безусловно, эту ситуацию (как и в случае всего постсоветского пространства) можно определить как перспективную с точки зрения введения инноваций, экспериментов с новыми и непривычными инструментами и способами коммуникации с посетителями культурных институций, потребителями товаров и услуг, которые культурные институции предлагают своим стейкхолдерам, что вписывается в парадигму ведения междисциплинарных и межинституциональных проектных активностей.

Как и многие другие страны с переходной экономикой, Россия еще не в полной степени реализует экономические аспекты сферы культуры и искусства, однако, поскольку индустрия культуры и искусства ассоциируется с оригинальностью, воображением, вдохновением, и изобретательностью, данная сфера развивается с невероятной скоростью (особенно данная тенденция заметна в последние 10 лет, за которые открылось и развилось огромное количество новых культурных институций, как частных, так и государственных, или, находящихся под частичной финансовой поддержкой со стороны государства). Коммуникативная активность – прекрасная возможность для укрепления дальнейшего развития институций и большего вовлечения аудиторий. Также, пропорционально росту и развитию культурных институций, в России растет и уровень вовлеченности людей в культурную жизнь, что подтверждает отчет Министерства Культуры РФ, представленный за период с 2012-2019 год[[19]](#footnote-19).

Более того, в российской практике на институциональном, культурном поле, значимую роль в выстраивании системы проектной деятельности и программы ее продвижения играют проводимые культурной организацией социологические опросы мнения посетителей, книги «жалоб и предложений», непосредственное изучение общественного мнения через вторичные источники информации[[20]](#footnote-20), общий анализ настроений и сторонних, имеющих прямое или косвенное отношение к конкретной культурной институции публикаций в интернет-пространстве и/или печатных изданиях. Данный спектр действий позволяет регулировать в том числе и экономическую (ценовую) политику бренда культурной институции в соответствие с запросами стейкхолдеров (посетителей и потребителей товаров и услуг культурной институции), регулировать бонусную систему, программу или программы лояльности, систему скидок на билеты, товары или услуги.

Также, помимо посетителей, значимую роль играют партнеры культурной институции, такие, как, например, финансовые патроны/благотворители/попечители и/или сторонние организации, заинтересованные в спонсировании деятельности культурной институции, ее развитии, органы государственной власти (особенно в случае, когда культурная институция является частным учреждением и нуждается в дополнительных источниках проектного финансирования), некоммерческие и общественные организации.

В условиях современной рыночной экономики для каждого отдельного сегмента вовлеченных в экономическую деятельность культурной институции аудиторий, необходима тщательно выверенная программа коммуникации, четкая идея, формулирование и формирование коммуникационных программ в соответствие со знанием нужд и запросов данных аудиторий, их мотивации, интересов, которые побуждают оказывать поддержку культурной институции, умение конкретизировать данные интересы в приоритетных направлениях, формах услуг и способе и виде их оказания, их объеме и, соответственно, затратах.

Нельзя не упомянуть о том, что распространение упомянутой ранее коронавирусной инфекции в значительной степени определило вектор организации культуры на ближайшие годы, поскольку культурные институции вынуждены были рассматривать и реализовывать возможности использования альтернативных цифровых площадок, онлайн-экскурсий, применения технологии виртуальной реальности и иных инструментов ведения своей проектной активности для сохранения уровня информированности об их деятельности обществом, для сохранения и/или роста аудиторий, популяризируя онлайн-лекции и семинары, а также предлагая посетителям возможности несколько отойти от стандартных экспозиционных программ и обратить внимание на повседневные трендовые активности, рассматривая их совместно с художественной точки зрения, как было реализовано одной из программ Музея «Гараж» – Garage Digital. В рамках программы была проведена онлайн-лекция и мастер-класс по нейросетям и генерации изображений[[21]](#footnote-21) .

Ввиду указанных автором данной исследовательской работы условий и состояния рынка (ставшего особенно зависимым от цифровизации и от того обретающим еще большую возможность роста и развития) выше, культурным институциям в современных реалиях необходимо учитывать тенденцию к цифровизации активности и ее, обусловленную внешними факторами, необходимость, а также, соответственно, необходимость обеспечения должной коммуникативной поддержки событий/проектов в цифровой среде в первую очередь с целью увеличения охватов и упомянутой ранее степени вовлеченности и информированности.

Отсюда следует, что при организации проектной деятельности в области культуры необходимо делать особенный упор в том числе и на цифровую деятельность той или иной институциональной сферы. Например, создание онлайн-курса или лекции по актуальной теме с куратором музейной программы/проекта или анонс кинопоказа в лектории музея с форматом вопрос-ответ режиссеру или сценаристу фильма (при возможности реализации), презентация книг в гибридном формате и последующая информирующая о событии/событиях почтовая интернет-рассылка по базам стейкхолдеров, ранее подписавшихся на музейную новостную рассылку через сайт институции, информационное сопровождение посредством рассылки пресс-релиза проекта-события, написания постов в официальных социальных сетях институции, где, также, как и в рассылке, подробно рассказывается о преимуществах события, его стоимости, для какого конкретного сегмента аудитории оно рассчитано).

При организации и проведении проектной деятельности и ее продвижения, коммуникационных кампаний, программы коммуникационной поддержки институции, особенно значимо учитывать упомянутые автором выше прямо или косвенно связанные с экономическими процессами факторы и тенденции, такие, как, экономические, культурно-исторические или связанные с глобальными или локальными событиями, напрямую влияющими на спрос.

## **1.3 Теоретическая модель продвижения проектной деятельности культурной институции**

Как уже упоминалось автором работы ранее, основная суть проектной деятельности культурной институции заключается в закреплении имиджа институции в сознании аудиторий, потенциальных клиентов и/или партнеров в долгосрочной перспективе (собственно, потому подобная деятельность выделяется как инструмент продвижения институции), в минимизации возможностей неправильной интерпретации представляемой культурной институцией информации, создание и поддержание образа «прозрачности, достоверности и открытости, актуальности в культурных проектах, инициатив и общей деятельности музея или иного учреждения культуры и искусства, ведущих междисциплинарную деятельность подобного рода.

В парадигме ведения деятельности культурных институций, ключевым в их (институциональной) проектной деятельности отмечаются как проработка программы коммуникационной поддержки, так и коммуникационные технологии, использующиеся для успешной реализации проекта. Для учреждения культуры это, в первую очередь, представляет собой формулировку позиции учреждения, мониторинг позиций посетителей, учреждений или организаций, с которыми необходимо установить или поддерживать связь для разработки/продвижения проекта, объективный анализ и учет интересов всех сторон, формулировку единой и понятной для всех аудиторий позиции, реализацию поставленной̆ коммуникативной цели по итогам проекта. Именно поэтому невозможно представить успешной реализацию проекта или программы-цикла проектов без четкой и релевантной внешней информационной деятельности учреждения.

Отмечается, что необходимо выделить и определить значимые аспекты, термины и инструменты, использующихся при продвижении проектной деятельности учреждения культуры, составляющие модель его (проекта) продвижения.

Итак, разберем основные инструменты, использующиеся при разработке и осуществлении продвижения проекта в сфере культуры, требующие детального рассмотрения, а именно: брендинг, ATL, BTL и TTL реклама, PR, SMM, CRM-технологии, SERM-технологии, а также крайне значимый инструмент, особенно для культурных институций ­– фандрайзинг. Среди прочего необходимо также отметить важность проведения и мониторинга информационного поля, корректировку коммуникационной политики в соответствие с основной информационной повесткой.

Так, **ATL** – массовый, стандартный вид рекламы с, как правило, широким охватом аудиторий и медиа. По видам коммуникаций принято выделять теле- и радиорекламу, контекстную рекламу, мобильный маркетинг, продакт-плейсмент, а также коммуникация посредством веб-сайта или социальных сетей.

**BTL** реклама подразумевает под собой персонализированную коммуникацию со стейкхолдерами, которая может осуществляться посредством СМС сообщений или сообщений в мессенджерах, различного рода индивидуальных промокодов и специальных предложений, представление тестовых образцов продукта/товара или дегустация (например, бесплатная пробная дегустация новых блюд из меню кафе или ресторана той или иной культурной институции), POS-материалы, которые также способствуют продвижению бренда в местах продаж (если говорить о применении данного инструмента в культурных институциях, то это могут быть стенды, расположенные в непосредственной близости от учреждения или внутри него, которые информируют аудиторию о специальных предложениях в магазине музея/новых или будущих выставках/событиях).

**TTL**, включающий в себя поисковую рекламу, PR, сенсорный и событийный маркетинг, систему, формирующую аудиовизуальную идентичность бренда в глазах аудиторий.

**PR**, подразумевающий исследование, анализ, прогнозирование и интерпретацию общественного мнения, отношения общественности к бренду и предложение и/или реализацию принятых на основании перечисленных выше действий. При использовании PR-технологий в контексте поддержки деятельности учреждения сферы культуры и искусства, необходимо учитывать особенную значимость использования таких базовых, включенных в него инструментов, как: разработка и релевантная рассылка пресс релизов по базам медиа и СМИ, организация и проведение пресс-конференций и пресс-завтраков с лидерами мнений, спонсорами, патронами, партнерами и т.д., организация специальных мероприятий, подача экспертных и своевременных комментариев и реакций для СМИ.

**SMM** – комплекс мероприятий, направленных на продвижение в социальных сетях[[22]](#footnote-22). Автором ВКР выделяются такие базовые составляющие данного инструмента, как: контент-маркетинг, управление сообществом бренда в социальных сетях, работа с лидерами общественного мнения/блогерами, органическая реклама (платное размещение публикаций на сторонних площадках со схожей аудиторией, проработка конкурсов, кросс-промо, разработка хэштега, позволяющего идентифицировать бренд, прямые трансляции событий бренда (например, экспертные лекции от ЛОМов в области культуры и искусства), SEO или поисковая оптимизация внутри социальных сетей, таргетированная рассылка, проработка индивидуального к каждой публикации лида и изображения для шэра (распространения публикации аудиториями).

**CRM** – набор приложений, автоматизирующих процессы взаимоотношений компании с клиентом и позволяющих собирать, хранить и обрабатывать информацию о нем. Решение синхронизирует управление каналами взаимодействия и регламентирует использование информации подразделениями компании/бренда. Технология направлена на персонализацию отношений с клиентом посредством, например, использования методов прямого маркетинга, такого, как, директ-мейл[[23]](#footnote-23). CRM необходим для построения взаимодействия с клиентом в рамках единого жизненного цикла бренда, для формирования взаимной лояльности компании и клиента.

**SERM** или (Search Engine Reputation Management) ­– технологии маркетинга, направленные на управление репутацией в поисковых системах, увеличение количества положительного контента о товаре, услуге, компании и/или бренде в результатах выдачи поисковых систем. Технология включает в себя мониторинг выдачи поисковых систем, анализ негативных отзывов и реакций и проработку действий, направленных на их устранение или минимизацию в дальнейшем, продвижение положительного контента в топ поисковых систем.

Также необходимо конкретизировать такой значимый для сферы культуры и искусства термин, как **«**фандрайзинг**»**. Данная деятельность в общем понимании термина рассчитана на поиск финансовых средств и человеческих ресурсов, требуемых для обеспечения какой-либо деятельности организации сферы культуры. В контексте коммуникативной деятельности и поддержки-продвижения проектной активности под фандрайзингом понимается поиск средств из альтернативных финансовых источников для формирования денежных фондов, который также сводится и к поиску инвесторов, которых, как показывает практика, в основном привлекают под конкретные проекты, конечной целью которых является извлечение прибыли (для институции). В сфере культуры, в частности, отличительной особенностью данной деятельности является то, что средства привлекаются под, как правило, некоммерческие проекты, которыми призваны заниматься различные виды некоммерческих организаций, а главной целью становится не формирование фондов, но обеспечение деятельности культурной организации, инициируемых ей культурных проектов.[[24]](#footnote-24)

Для выстраивания эффективного продвижения проектной деятельности культурной институции, ее (программы) дальнейшей корректировки, поддержки деятельности учреждения в целом, поддержания баланса в отношениях между организацией и внешней средой, необходимо использование и таких инструментов, как SWOT и PEST анализ[[25]](#footnote-25).

Так, PEST-анализ – это инструмент маркетинга, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые непосредственно влияют на деятельность бренда, а SWOT в свою очередь – анализ внутренних и внешних факторов бренда, адекватная оценка рисков и конкурентоспособности товара/продукта или услуги (оценка сильных и слабых сторон бренда, его возможностей и угроз). Без перечисленных типов анализа сложно представить дальнейшую проработку плана осуществления проекта.

Наконец, основной элемент, который в совокупности с изложенными автором работы инструментами позволит реализовать эффективное продвижение проектной деятельности включает в себя упомянутые в подглаве 1.1 основные шаги, а именно: определение цели сообщения, определение ЦА, определение содержания сообщения проекта, определение площадок и времени, когда сообщение посредством проектной активности будет наиболее релевантным и эффективным, реализация плана действий, оценка коммуникационных усилий, дальнейшая корректировка плана коммуникаций в соответствие с первичными результатами.

**Выводы к Главе 1.** Исходя из разобранных в первой главе автором исследования аспектов следует, что необходима совокупность анализа проблем и выявления возможностей в ведении проектной институциональной культурной деятельности в современных экономических условиях, понимания теоретической базы, касающейся определения и выявления сущности, роли, задач, целей и составляющих проектной активности учреждений культуры, механизмов работы и релевантности маркетинговых инструментов, использующихся для осуществления проекта, проработка коммуникационного плана в соответствии с определенными заранее целями коммуникационной кампании или кампаний (с поправкой на особенности конкретного сегмента рынка и деятельности учреждения).

На основании представленных в главе 1 теоретических и, в том числе, аналитических данных, можно выстраивать эффективную проектную деятельность, которая выступает инструментом продвижения культурной институции.

1. Харченко К.В. Управление проектами в сфере культуры / К.В. Харченко // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. № 6. 18-27 с [↑](#footnote-ref-1)
2. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Маркетинг в сфере культуры: Учебное пособие. – Санкт-Петербург: Лань, 2009. – 495 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 21-33. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление проектами/Под общ. ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: Два Три, 1996. - С. 41. [↑](#footnote-ref-4)
5. Архитектурные прогулки на родном языке выпускников курса подготовки экскурсоводов с миграционным опытом – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://garagemca.org/event/architectural-walks-in-the-native-languages-of-graduates-of-the-garage-training-course-for-guides-with-migration-experience> (дата обращения: 16.03.2025) [↑](#footnote-ref-5)
6. Национальный проект «Культура – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/kultura/> (дата обращения: 18.03.2025) [↑](#footnote-ref-6)
7. Межгосударственная программа «Культурные столицы Содружества» – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://e-cis.info/news/566/118580/> (дата обращения: 18.03.2025) [↑](#footnote-ref-7)
8. Музей «Гараж». «Полевые исследования» – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://garagemca.org/programs/field_research> (дата обращения: 18.03.2025) [↑](#footnote-ref-8)
9. Новая Третьяковка: искусство ХХ века – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: [<https://www.tretyakovgallery.ru/exhibitions/o/iskusstvo-khkh-veka/>/](https://centrezotov.ru/events/pablik-tok-muzejnye-universitety-kak-kulturnye-instituczii-sozdayut-trendy-v-obrazovanii/) (дата обращения: 18.03.2025) [↑](#footnote-ref-9)
10. Паблик-ток «Музейные университеты: как культурные институции создают тренды в образовании» – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://centrezotov.ru/events/pablik-tok-muzejnye-universitety-kak-kulturnye-instituczii-sozdayut-trendy-v-obrazovanii/> (дата обращения: 20.03.2025) [↑](#footnote-ref-10)
11. Нина С. Партиципаторный музей. – Москва: Издательство музея «Гараж», Ад Маргинем Пресс, 2017. – 119 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Карпухин О. И., Макаревич Э. Ф. Формирование масс: Природа общественных связей и технологии «паблик рилейшнз»: Опыт историко-социол. исследования. — Калининград: Янтарный сказ, 2001. — С. 287. [↑](#footnote-ref-12)
13. ВЦИОМ. Результаты опроса россиян о посещении музеев 20 июня 2024 – 2025. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poshli-v-muzei (дата обращения: 26.03.2025) [↑](#footnote-ref-13)
14. Д. Хесмондхальг. The Cultural Industries – Нью-Йорк. SAGE Publications Ltd, 2007. – 92 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. <https://catalogus.boekman.nl/pub/P17-0618.pdf> [↑](#footnote-ref-15)
16. <https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. Cultural Industries in Russia Northern Dimension Partnership on Culture. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/285596465_Cultural_Industries_in_Russia/> (дата обращения: 26.02.2022) [↑](#footnote-ref-17)
18. Marion. S. Einfluss von Kommunikationsmaßnahmen mit CSR-Bezug auf die Einstellung zur Marke: Entwicklung und Überprüfung eines konzeptionellen Modells // Economic Journal of the Vienna University of Economics and Business. – 2015. – №65. – С. 54. [↑](#footnote-ref-18)
19. Итоговый отчет 2012-2019 Министерства Культуры РФ – 2022. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://culture.gov.ru/activities/reports/ (дата обращения: 27.02.22) [↑](#footnote-ref-19)
20. Маклин Ф. Маркетинг музея. – Лондон: Рутледж, 2015. – 231 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. <https://garage.digital/ru/a-lecture-and-a-masterclass-on-neural-networks-and-image-generation> [↑](#footnote-ref-21)
22. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Гринберг П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет. – Москва: Символ, 2006. – 134 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Куликова Ю.П. Фандрайзинг в сфере культуры // Вестник Томского Государственного Университета. – 2012. – №4. – С. 24-31. [↑](#footnote-ref-24)
25. Сорокина А. В Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие. – Москва: МГУПС, 2015. – 175 с. [↑](#footnote-ref-25)