

Фандюшина Алина Вадимовна

*студент, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Россия, г. Москва*

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В РАЗВИТИИ ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУЗЕЯ

Аннотация.

Музей играет ключевую роль в жизни общества благодаря функциям сохранения культурного наследия, образования и развития туризма. Выставочная деятельность остаётся ключевым направлением формирования имиджа музея, поскольку именно она складывает у зрителя доверительные отношения с учреждением. В статье рассматривается роль маркетинговых инструментов в развитии выставочной деятельности современных музеев в условиях цифровизации и усиления конкуренции за внимание аудитории. Цель работы состоит в том, чтобы выявить и охарактеризовать основные маркетинговые инструменты, применяемые в выставочной деятельности музеев, а также оценить их влияние на расширение целевой аудитории на примере Государственной Третьяковской галереи, Московского музея современного искусства (далее - ММОМА) и Государственного Эрмитажа.

Установлено, что ключевыми инструментами продвижения выступают цифровые и интерактивные технологии, событийный маркетинг, сторителлинг, а также реклама и связи с общественностью. Комплексное применение этих инструментов способствует росту посещаемости, тогда как использование отдельного канала коммуникации, на примере ММОМА, не гарантирует роста числа посетителей. Маркетинг становится неотъемлемой частью стратегического развития музея.

Annotation.

The museum plays a key role in society through its functions of preserving cultural heritage, education and developing tourism. Exhibition activity remains a key direction in shaping the museum's image, since it is exhibitions that build a trusting relationship between the viewer and the institution. The article examines the role of marketing tools in the development of exhibition activities of modern museums under conditions of digitalization and growing competition for audience attention. The purpose of the study is to identify and characterize the main marketing tools used in the exhibition activities of museums, and to assess their impact on expanding the target audience, using the examples of the Tretyakov Gallery, MMOMA and the State Hermitage Museum.

It was found that the key promotion tools are digital and interactive technologies, event marketing, storytelling, as well as advertising and public relations. The integrated use of these tools contributes to increased attendance, while the use of a single communication channel, as in the case of MMOMA, does not guarantee growth in the number of visitors. Marketing is becoming an integral part of the museum's strategic development.

Ключевые слова.

музейный маркетинг, выставочная деятельность, цифровые технологии, дополненная реальность (AR), продвижение, целевая аудитория.

Keywords.

museum marketing, exhibition activity, digital technologies, augmented reality (AR), promotion, target audience.

Введение

Музей сегодня представляет собой не просто здание с экспонатами, а полноценный социальный институт, формирующий культурную среду города. В условиях цифровизации и растущей конкуренции за внимание аудитории перед музеями встаёт задача активно формировать интерес публики, и именно в этом контексте маркетинг становится неотъемлемым инструментом развития музейной деятельности. Выставочная деятельность при этом остаётся основной

точкой контакта учреждения с аудиторией, поэтому исследование маркетинговых инструментов именно в этом контексте представляется особенно актуальным, тем более что традиционные методы привлечения посетителей уже не всегда достаточны, а понятие «музейный опыт» трансформируется в сторону активного взаимодействия и персонализации.

Теоретическая база темы представлена достаточно широко. Н.С. Лаврут указывает на различия между коммерческим и музейным маркетингом, определяя «социальный эффект» как его главную цель [2]. В. Давыдов, М. Фёдоров и А. Гавриков рассматривают digital-маркетинг как основу современных коммуникаций [3], а С. Л. Суворова и А.В. Филиппов акцентируют роль сторителлинга в создании эмоциональной связи с аудиторией [6]. Практическую сторону раскрывают А. А. Арсеньева на примере Третьяковской галереи, где рост цифровых проектов привёл к увеличению посещаемости с 1,6 до 2,5 млн человек [8; 9], И. В. Шаркова на кейсе ММОМА, показавшая, что широкий охват в медиа не гарантирует роста посещаемости [10], и А. В. Пресникова, изучившая сегментацию аудитории в Эрмитаже [11].

Цель исследования заключается в том, чтобы выявить и охарактеризовать основные маркетинговые инструменты, применяемые в выставочной деятельности музеев, и оценить их роль в развитии музейной аудитории на примере Третьяковской галереи, ММОМА и Эрмитажа. В работе использованы анализ научной литературы, анализ статистики и документации, а также сравнение и обобщение.

1. Теоретические основы музейного маркетинга

Согласно Федеральному закону от 26.05.1996 № 54-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», музей определяется как некоммерческое учреждение культуры, созданное для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и коллекций [1]. Поэтому главное отличие музейного маркетинга от коммерческого заключается в том, что получение прибыли не является для музея основной задачей, а на первое место здесь выходит цель, называемая

социальным эффектом, то есть удовлетворение потребностей людей в эстетическом и духовном развитии [2, с. 24]. Музейный маркетинг при этом объединяет сразу несколько направлений, среди которых маркетинг отношений, внутренний маркетинг, событийный маркетинг и маркетинг впечатлений [2, с. 25].

2. Основные маркетинговые инструменты в выставочной деятельности

Современные музеи используют довольно широкий набор маркетинговых инструментов, которые можно разделить на несколько групп, обобщённых в таблице 1.

Таблица 1.

Классификация маркетинговых инструментов, применяемых в выставочной деятельности музеев

Группа инструментов	Примеры реализации	Цель применения
Цифровые и интерактивные технологии	Виртуальные выставки, AR-экскурсии, цифровые гиды, QR-коды	Вовлечение молодой аудитории, углубление взаимодействия с экспонатами
Событийный маркетинг	Городские программы для школьников, лекции, мастер-классы, специальные мероприятия	Формирование привычки посещения музеев, привлечение новых групп посетителей
Сторителлинг	Истории создания произведений и судеб художников в блогах, соцсетях и на экскурсиях	Создание эмоциональной связи с аудиторией, повышение ценности музея
Реклама и связи с общественностью	Афиши, пресс-релизы, сотрудничество со СМИ и блогерами	Расширение охвата аудитории, повышение узнаваемости выставок

Составлено автором на основе [2; 3; 4; 5; 6; 7].

Цифровые и интерактивные технологии

«Электронный маркетинг» («digital-маркетинг») представляет собой комплекс маркетинга с использованием цифровых устройств и каналов доступа, таких как интернет и локальные сети с базами данных [3]. Молодая аудитория, привыкшая к цифровой среде, ожидает от музея похожего опыта, и учреждения

стараятся идти в ногу со временем. Самым распространённым методом здесь являются виртуальные выставки, иногда с использованием дополненной реальности (AR). Так, на выставке Третьяковской галереи, посвящённой К. П. Брюллову, посетителям предложили AR-экскурсию с цифровым гидом в образе самого художника, и при наведении камеры смартфона на QR-код у картины появлялся виртуальный аватар, рассказывающий о сюжете и историческом контексте произведения [4]. Такой формат привлекает молодую аудиторию и подкрепляет интерес к музейной деятельности.

Событийный маркетинг (event-маркетинг)

Событийный маркетинг представляет собой стратегию управления, при которой организация использует различные мероприятия и события для взаимодействия с аудиторией [2]. С 2017 года в Москве действует проект «Музеи детям», в рамках которого школьники бесплатно посещают музеи столицы по карте москвича или карте «Москвёнок», самостоятельно выбирая время и учреждение [5]. По данным сайта Мэра Москвы, за первый месяц проект собрал 35 тыс. посещений, а за период с 2017 по 2024 год их число достигло 3,4 миллиона, то есть в среднем 41 тысяча посетителей в месяц [5]. Благодаря этому проекту значительно увеличилось число молодых посетителей музеев.

Сторителлинг

Музеи учатся рассказывать интересные истории через соцсети, подкасты, видео и блоги. Сторителлинг представляет собой приём, при котором автор не просто сообщает факты, а выстраивает увлекательное повествование, например об истории создания картины или судьбе художника [6]. Это создаёт эмоциональную связь с аудиторией и повышает ценность музея в глазах посетителей.

Реклама и связи с общественностью

Несмотря на развитие цифровых каналов, традиционная реклама остаётся важной. Третьяковская галерея активно работает с медиа, готовит пресс-релизы и предлагает журналистам темы для публикаций [7], благодаря чему информация о выставках расширяет охват аудитории через издания, интернет-площадки и

социальные сети, а сотрудничество с блогерами помогает привлечь внимание к культурным событиям.

3. Практика применения маркетинговых инструментов в выставочной деятельности российских музеев

Детальный анализ провела Арсеньева А. А. в статье «Анализ маркетинговых стратегий Третьяковской галереи» [8]. Галерея активно внедряет элементы маркетинговой стратегии, а количество выставочных проектов за несколько лет увеличилось более чем в шесть раз, что дало заметный эффект, и за период с 2021 по 2024 год число посетителей музея выросло с 1,6 до 2,5 миллиона человек. Важную роль здесь играет и цифровой маркетинг, среди примеров которого проект «Моя Третьяковка» и образовательная платформа «Лаврус», а также программы лояльности с семейными пакетами и годовыми абонементом, делающие посещение музея доступнее для разных категорий населения [9].

Опыт Московского музея современного искусства описан в статье Шарковой И. В. о PR-продвижении нишевых сегментов сферы культуры [10]. В 2017 году в ММОМА прошла выставка «Сажа», рассчитанная на ограниченную аудиторию, интересующуюся современным искусством. Для продвижения использовались специализированные онлайн-журналы, новостные порталы и социальные сети, благодаря чему удалось охватить аудиторию более 146 тысяч человек, однако саму выставку посетили лишь около восьми тысяч человек. Это показывает, что присутствия в медиа и соцсетях недостаточно для максимального привлечения посетителей, и культурным учреждениям нужно активнее взаимодействовать со своей аудиторией напрямую.

Государственный Эрмитаж демонстрирует, насколько важна грамотная маркетинговая стратегия для успешного функционирования музея. По данным статьи Пресниковой А. В., Эрмитаж уделяет большое внимание сегментации аудитории по возрасту, уровню дохода и географическому происхождению, что позволяет предлагать разные виды услуг, от образовательных программ для детей до мероприятий для членов клуба друзей музея [11]. Кроме того, Эрмитаж

организует образовательные центры и передвижные выставки, что создаёт дополнительные источники финансирования.

Заключение

В этой статье я рассмотрела роль маркетинговых инструментов в развитии выставочной деятельности музея, изучив теоретические основы музейного маркетинга и его основные инструменты, среди которых цифровые и интерактивные технологии, событийный маркетинг, сторителлинг, а также реклама и связи с общественностью. Практический анализ ведущих российских музеев показал, что грамотное использование маркетинговых стратегий способствует росту посещаемости и повышению узнаваемости музейных проектов. Опыт ММОМА демонстрирует, что использование одного маркетингового инструмента недостаточно, а качественный маркетинг всегда представляет собой комплексный подход, тогда как опыт Третьяковской галереи и Эрмитажа показывает, что правильные маркетинговые решения способствуют укреплению роли музеев в культурной жизни общества и делают маркетинг неотъемлемой частью их стратегического развития.

Литература

1. Федеральный закон от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.
2. Лаврут Н.С. Современные тенденции и проблемы музейного маркетинга в России // Практический маркетинг. 2019. № 4 (266). С. 23–30.
3. Давыдов В., Фёдоров М., Гавриков А. Digital-маркетинг. Главная книга интернет-маркетолога. М.: ЛитРес, 2022.
4. В Третьяковской галерее запустили экскурсии с AI-гидом // РБК. URL: <https://companies.rbc.ru/news/b1dqLaoNMn/v-tretyakovskoj-galeree-zapustili-ekskursii-s-ai-gidom/> (дата обращения: 10.03.2026).
5. Проект Мэра Москвы «Музеи — детям» // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/museums/children/> (дата обращения: 10.03.2026).

6. Суворова С.Л., Филиппов А.В. Стратегия продвижения бренда в культурной сфере через контент-маркетинг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11, № 2. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4.
7. Третьяковка идёт в диджитал: как устроен маркетинг музея и чем привлекают посетителей // RB.RU. URL: <https://rb.ru/longread/tretyakovgallery/> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Арсеньева А.А. Анализ маркетинговых стратегий Третьяковской галереи // Креативная экономика. 2025. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-marketingovyh-strategiy-tretyakovskoy-galerei> (дата обращения: 14.03.2026).
9. Бабарыкина Т.С. Присутствие музея в сети интернет // Электронное информационное пространство для науки, образования, культуры. 2019. С. 19–22.
10. Шаркова И.В. Технологии PR-продвижения нишевых сегментов сферы культуры в России (на примере московского музея современного искусства) // Российская школа связей с общественностью. 2018. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-pr-prodvizheniya-nishevyh-segmentov-sfery-kultury-v-rossii-na-primere-moskovskogo-muzeya-sovremennogo-iskusstva> (дата обращения: 16.03.2026).
11. Пресникова А.В. Музейный менеджмент, маркетинг на примере Эрмитажа // Молодые учёные экономике: сб. конкурс. работ / Рос. акад. наук, Волог. науч.-координац. центр ЦЭМИ РАН. 2012. С. 362–371.

Literature

1. Federal Law No. 54-FZ of 26.05.1996 (as amended on 31.07.2025) «On the Museum Fund of the Russian Federation and Museums in the Russian Federation» // SPS Consultant Plus.
2. Lavrut N.S. Modern trends and problems of museum marketing in Russia // Practical Marketing. 2019. No. 4 (266). P. 23–30.
3. Davydov V., Fedorov M., Gavrikov A. Digital marketing. The main book of an Internet marketer. Moscow: LitRes, 2022.

4. The Tretyakov Gallery has launched guided tours with an AI guide // RBC. URL: <https://companies.rbc.ru/news/b1dqLaoNMn/v-tretyakovskoj-galeree-zapustili-ekskursii-s-ai-gidom/> (date of access: 10.03.2026).
5. The Moscow Mayor's project «Museums for Children» // Official portal of the Mayor and the Government of Moscow. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/museums/children/> (date of access: 10.03.2026).
6. Suvorova S.L., Filiptsov A.V. Brand promotion strategy in the cultural sphere through content marketing // Scientific Result. Business and Service Technologies. 2025. Vol. 11, No. 2. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4.
7. The Tretyakov Gallery goes digital: how the museum's marketing works and how it attracts visitors // RB.RU. URL: <https://rb.ru/longread/tretyakovgallery/> (date of access: 13.03.2026).
8. Arsenyeva A.A. Analysis of marketing strategies of the Tretyakov Gallery // Creative Economy. 2025. No. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-marketingovyh-strategiy-tretyakovskoy-galerei> (date of access: 14.03.2026).
9. Babarykina T.S. The museum's presence on the Internet // Electronic information space for science, education, and culture. 2019. P. 19–22.
10. Sharkova I.V. Technologies of PR promotion of niche segments of the cultural sphere in Russia (on the example of the Moscow Museum of Modern Art) // Russian School of Public Relations. 2018. No. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-pr-prodvizheniya-nishevyh-segmentov-sfery-kultury-v-rossii-na-primere-moskovskogo-muzeya-sovremennogo-iskusstva> (date of access: 16.03.2026).
11. Presnikova A.V. Museum management, marketing on the example of the Hermitage // Young scientists in economics: collection of competitive works / Russian Academy of Sciences, Vologda Scientific Coordination Center of CEMI RAS. 2012. P. 362–371.