

УДК 338.3
JEL Q45

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В ПРОДВИЖЕНИИ ЛИТЕРАТУРНОГО ТУРИЗМА

Агаркина Анастасия Максимовна

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
e-mail: amagarkina@fa.ru; SPIN-код: нет; ORCID: нет*

Аннотация: в статье на примере литературного музея М.Цветаевой было проанализирована роль маркетинговой стратегии на продвижения музея, как субъекта литературного туризма. На основе выбранных основных инструментов, был проведен анализ состояния музея, анализ его миссии и ценностей, выявление его уникального торгового предложения, идентификация основной целевой аудитории, SWOT-анализ, представлены результаты сравнительного анализа с другими музеями в Московской области. Были выявлено влияние конкурентных преимуществ на эффективность продвижения музея. Определена важность формулирования целей и задач, а также выявлены ключевые показатели эффективности в разработке маркетинговой стратегии. Проанализированы основные инструменты маркетинговой стратегии и применены при формировании маркетинговой стратегии музея.

Ключевые слова: литературный туризм, музей, маркетинговая стратегия, продвижение.

THE ROLE OF MARKETING STRATEGY IN PROMOTING LITERARY TOURISM

Agarkina Anastasia Maksimovna

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: amagarkina@fa.ru; SPIN-code: none; ORCID: none*

Abstract: in the article on the example of the literary museum of M. Tsvetaeva was analyzed the role of marketing strategy in promoting the museum, as a subject of literary tourism. Based on the selected main tools, the analysis of the state of the museum, analysis of its mission and values, identification of its unique selling proposition, identification of the main target audience, SWOT analysis were conducted, the results of a comparative analysis with other museums in the Moscow region were presented. The influence of competitive advantages on the effectiveness of museum promotion were revealed. The importance of formulating goals and objectives, as well as defining key performance indicators in the development of a marketing strategy was determined. The main tools of the marketing strategy were analyzed and applied in the formation of the museum's marketing strategy.

Keywords: literary tourism, museum, marketing strategy, promotion.

Россия исторически обладает богатейшим культурным наследием, в том числе, и литературным, однако, несмотря на это, литературный туризм на данный момент является лишь небольшой и малоразвитой нишей туристского сектора. При этом предпосылки к развитию этого вида туризма очень сильные за счет

существования большого количества литературных туристских объектов, доступных для посещения всем желающим.

Тем не менее, в настоящее время литературный туризм не является массовым даже в самых развитых городах и регионах страны, при том, что напрямую связан с одним из общеобразовательных предметов, на обязательной основе преподаваемых в школах. Помимо этого, литературный туризм является подвидом туризма культурного, развитие которого крайне важно для поддержания культурной идентичности страны. Сохранение культурного наследия и распространение информации о нем составляют важную часть образования любого русского человека и сохранения культурной идентичности. Однако литературный туризм, который может оказать на это немалое влияние, все еще очень часто остается в тени других, более успешных видов туризма.

Материалы и методы. Сектор литературного туризма в туристской индустрии является далеко не самым популярным, а потому не слишком хорошо изученным и освещенным в научных работах. Сами немногочисленные исследователи, посвящающие свои труды литературному туризму, отмечают определенную скучность открытой информации об этом секторе и его объектах. Так, Афанасьев О.Е., Чурилина И.Н., Логвина Е.В., и Прохорова О.В., анализируя сегмент литературных туристов в России, указывают на избирательность туристов при выборе возможных мест для посещения, добавляя, что некоторые непопулярные объекты литературного туризма отсутствуют даже на литературной карте [1]. Гуров С.А., Стручкова Н.В. и Алексеенко М.А., рассматривая систематику и географические тенденции развития литературного туризма [2], тоже указывают на немногочисленность исследований в этой сфере. В основу исследования развития литературного туризма Лебедевой С.А. [3] также заложена тема непопулярности данного вида туризма как среди туристов, так и в качестве предмета научных изысканий. Поэтому тема данного исследования разработка концепции продвижения литературного туризма является актуальной.

Методология и методы исследования. При проведении исследования были проанализированы законодательные и нормативные акты Российской Федерации в области развития туристской деятельности, стратегического планирования, программы социально-экономического развития РФ.

Теоретико-методологическую основу составили труды зарубежных и отечественных авторов, специализирующихся на исследованиях в сфере литературного туризма; исследования, представленные в периодических изданиях; материалы научно-практических конференций различного уровня, посвященные указанной проблематике. Также при проведении исследования была собрана база данных по литературным аттракциям Московской области на основе отчетов литературным музеев, департаментов культуры и туризма Московской области.

Для решения поставленных задач использовались общенаучные и специальные методы: абстрактно-логический анализ, сравнительный и структурный анализ, количественные и графические методы, метод классификаций, статистический анализ количественных данных, метод прогнозирования.

Целью статьи является разработка потенциальной маркетинговой стратегии для музея на примере музея М. Цветаевой.

Результаты. Важным направлением развития литературного туризма является разработка маркетинговых стратегий и мероприятий для музеев, которые

недостаточно популярны на данный момент. Для этого была разработана маркетинговая стратегия для музея Марины Цветаевой в Болшеве, являющегося «средним» по уровню развития и продвижения среди литературных музеев Подмосковья.

Поскольку часть информации, необходимая для корректных расчетов в рамках маркетинговой стратегии, находится в закрытом доступе, в данной работе представлен только примерный план маркетинговой стратегии для музея Цветаевой в Болшеве, который будет подлежать корректировке при освоении его музеем.

Целью разработки маркетинговой стратегии является привлечение посетителей, повышение узнаваемости музея и увеличение его финансовых поступлений.

Первым этапом разработки маркетинговой стратегии является анализ текущего состояния организации. В этот этап входят анализ миссии и ценностей музея, выявление его уникального торгового предложения, идентификация основной целевой аудитории, SWOT-анализ, в который входит рассмотрение сильных и слабых сторон музея, а также возможностей и угроз на рынке. Следующими рассматриваются ресурсы организации и ее текущие финансовые показатели – рассмотреть последние, не имея доступа к отчетности музея, возможности нет. В открытом доступе эта информация не представлена.

Объектом рассмотрения является Мемориальный Дом-музей Марины Цветаевой в Болшеве, который с 2019 года ликвидирован как отдельная организация и присоединен к МБУК «Музейное объединение «Музеи наукограда Королев»». Музей является одним из нескольких музеев, посвященных жизни и творчеству Марины Цветаевой, расположенных на территории Российской Федерации. Самыми известными из них являются музеи, расположенные в Москве (Борисоглебский переулок) и в Тарусе, Калужской области.

Миссией музея является хранение и изучение уникальных предметов, связанных с жизнью и творчеством Марины Цветаевой, а также ее членов семьи и окружения.

Основные ценности можно рассмотреть с двух сторон:

Ценностные установки – сохранение исторического и культурного наследия;

Ценности, содержащиеся в музее – экспонаты, в число которых входят личные вещи Цветаевой и ее семьи, рукописный фонд, фотоархив, коллекция самиздата и т.д.

Эти же материальные ценности на данный момент и составляют основу уникального торгового предложения, поскольку каждый музей уникален в первую очередь за счет своей экспозиции. В музее Цветаевой в Болшеве в наличии довольно большая коллекция экспонатов, а также специфическая атмосфера, связанная с определенной трагичностью этапа жизни Цветаевой в этом доме. Также на территории музея проводятся различные мероприятия, однако записывать их в УТП нецелесообразно.

Анализ аудитории не может быть полностью точным, поскольку в открытом доступе нет данных ни о количестве посетителей, ни об их особенностях. Однако некоторые выводы сделать можно, основываясь как на более общих фактах, так и на аналитике.

Целевая аудитория музея не отличается от состав целевой аудитории других литературных музеев Московской области. В основном это либо взрослые, состоявшиеся люди, тяготеющие к литературному туризму самостоятельно, либо школьники. Однако последних, как мы можем заключить, не так много. Судя по отзывам, в музее бывают школьные группы, а вот согласно анализу турфирм, предлагающих туры и экскурсии по Подмосковью, среди выбранных и проанализированных ни экскурсий, ни туров в этот музей не предлагал никто. Выборка, разумеется, не является полностью точной презентацией предложения, но она достаточно иллюстративна, чтобы заключить, что Мемориальный дом-музей Цветаевой не сотрудничает с турфирмами на постоянной основе, и туристские потоки у них в принципе не слишком большие, а уж школьные особенно. Более подробно это можно наблюдать при анализе сильных и слабых сторон музея.

Анализ сильных сторон и преимуществ:

Музей хорошо расположен, в черте города, то есть гораздо более выгодно, чем многие его конкуренты, находящиеся в деревнях, до которых бывает непросто добраться.

В музее представлена достаточно обширная и уникальная коллекция экспонатов, позволяющая туристам погрузиться в атмосферу жизни и творчества Марины Цветаевой, а также связанных с ее семьей, что тоже является немаловажным для поклонников поэта.

В музее проводится немалое количество разнообразных культурных мероприятий, что делает программу музея богаче и привлекает дополнительных посетителей.

Также с недавних пор у музея есть собственный сайт, на котором в наличии виртуальный тур.

Анализ слабых сторон и недостатков:

В музей очень сложно попасть, туда уже не пускают за час до закрытия, во время некоторых мероприятий, а также в случае, если в музее находится группа, и информации об этом на сайте нет. В ответ на все подобные отзывы рекомендуют заранее звонить и уточнять, можно ли прийти в музей в его рабочее время – не самая современная и удобная для посетителей практика. Особенно с учетом того, что, согласно некоторым отзывам, на телефон также отвечают не всегда. Соответственно, функционал работы музея желательно хотя бы частично реорганизовать. Разумеется, с учетом санитарных норм, требования которых, по ответным отзывам, и не позволяют пускать дополнительных посетителей на территорию музея во время групповых экскурсий, и все же это необходимо. Потому что весьма сложно развивать музей, если нет даже возможности увеличить количество посетителей. Если же нет никакой возможности организовать работу так, чтобы все посетители имели возможность попасть в музей в нужное им время, хотя бы следует создать на сайте систему предварительной записи, а не просто сообщить о том, что таковая проводится, и дать телефон, чтобы люди сами звонили. В XXI веке оставлять телефон единственной возможностью предварительно записаться куда-либо – это просто несовременно и очень ограничивает, особенно для молодых людей, которые привыкли к возможности приобрести любые билеты онлайн.

У некоторых посетителей имеются претензии к экскурсиям (не к экспонатам, а именно к ведению экскурсий). В их числе, чаще всего, претензия о

длительности в 2,5 часа – действительно нестандартно, о таком требуется хотя бы предупреждать, даже для взрослых людей это немалый и весьма утомительный срок. Также, работа экскурсоводов неравномерна – некоторых очень хвалят, других нет. Это нередкая ситуация для многих заведений, но она вполне подлежит улучшению. Не всех устраивает содержание, а точнее, упор на поэзию Цветаевой, а не на дом и его историю – здесь ситуация двоякая, с одной стороны, в литературном музее должен быть упор на литературу, с другой, это все-таки музей, и важно уделить достаточно внимания каждому экспонату. Учитывая также предшествующую претензию о длине экскурсий, может быть, имело бы смысл немного пересмотреть их содержание. Не менять полностью, но в какой-то мере реструктурировать.

На момент посещения автором работы сайт крайне слаб. За несколько месяцев до этого его еще не было в наличии, либо был, но не нашелся при поиске. Сайт музея, по сути, является ответвлением сайта «Музейное объединение наукограда Королев», что имеет смысл, поскольку и сам музей является частью этого объединения, однако, если уж создается отдельный сайт, желательно, чтобы на нем были весь необходимый функционал и информация.

На сайте много информации «лирической» – стихи, цитаты, информация об исследованиях и т.д. А вот практической и полезной информации не так много. Возможность приобрести билеты или узнать подробности работы музея отсутствует, общая информация о работе находится в самом низу сайта, гораздо более мелким шрифтом, чем все остальное, и там нет, например, информации о ценах на билеты, также присутствуют новости, оповещающие о мероприятиях, и на этом все. На мероприятия, впрочем, билеты купить можно, однако не на сайте – при нажатии на «электронные билеты» происходит переброс на другой сайт, где и происходит электронная продажа. То есть, вновь все приходит к тому, что собственного модуля для электронной продажи билетов на сайте нет.

Соответственно, сайт подлежит доработке, и довольно серьезной, так как на данный момент он больше информационный, чем функциональный.

Анализ возможностей:

Как видно из анализа целевой аудитории и анализа предложения на рынке, конкретно данная организация не является активным партнером различных турфирм и туристских платформ (существуют авторские туры, однако их довольно мало). Такое сотрудничество могло бы стать хорошей возможностью для развития музея, привлечения в него новых посетителей и увеличения его известности. А также сотрудничество с турфирмами может улучшить несовершенную систему посещений музея, упомянутую выше, в анализе слабых сторон. Расчеты количества посетителей по предварительным записям могут стать гораздо эффективнее при наличии профессионального посредника между музеем и туристами.

Отдельно следует упомянуть возможность включения музея в программы различных туров культурной направленности, поскольку эта возможность, помимо сотрудничества с турфирмами, дает музею дополнительный приток туристов – именно туристов, а не экскурсантов, ведь аудитории туров и экскурсий далеко не всегда совпадают. К тому же, здесь снова добавляется более четкое решение организационных вопросов, поскольку многие туры организуются заранее, и у музея есть время продумать, как именно будут урегулированы потоки посетителей.

Также безусловной возможностью для музея является использование современных технологий: виртуальные туры (больше одного), виртуальные

выставки, аудиогиды, интерактивные элементы в экскурсиях – все это может оптимизировать работу музея и привлечь к нему новых посетителей. Внедрение определенных технологий вполне возможно даже в случае, если музей пожелает сохранить дух и атмосферу предыдущего века.

Анализ угроз:

Самая явная угроза – это конкуренция со стороны других музеев. Она будет рассмотрена более подробно чуть ниже, в соответствующем разделе.

Также не только слабостью, но и угрозой может являться проблема с персоналом и его квалификацией. Поведение конкретных сотрудников – это ответственность музея, а вот то, найдется ли достаточно квалифицированный сотрудник на новое место, от организации может уже не зависеть.

Также важно обозначить необходимость адаптации к предпочтениям туристов и трендам, особенно технологическим, но и не только им. О технологических возможностях уже упоминалось выше, при соответствующем анализе, однако существуют тренды и более социальные. То же содержание экскурсий, темп и построение повествования, которые должны быть хоть немного адаптированы под аудиторию, иначе просто станут ей скучны.

Да, в сохранении духа прошлого есть определенная прелест, но как минимум в некоторых аспектах деятельности музея следование современным трендам необходимо, иначе музей рискует лишиться части молодой аудитории, а в будущем и еще большей части взрослой, просто из-за смены поколений.

По завершении анализа результаты сводятся в соответствующую таблицу:

Таблица 1- SWOT-анализ музея М. Цветаевой

<p>Сильные стороны:</p> <p>Хорошее расположение музея</p> <p>Обширная коллекция уникальных экспонатов</p> <p>Большой выбор дополнительных культурных мероприятий</p> <p>Наличие сайта с виртуальным туром</p>	<p>Возможности:</p> <p>Сотрудничество с турфирмами и онлайн-платформами, продвигающими экскурсии</p> <p>Включение музея в программы туров</p> <p>Широкое использование современных технологий</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>Слабая организация работы музея</p> <p>Плохая координация посетителей и совмещение групп с индивидуальными туристами</p> <p>Большая длительность экскурсий</p> <p>Неоднозначное содержание экскурсий</p> <p>Местами недостаточно квалифицированный персонал</p> <p>Слабо проработанный сайт</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Конкуренция со стороны других музеев</p> <p>Недостаточное количество квалифицированного персонала</p> <p>Политическая и экономическая нестабильность</p> <p>Изменение предпочтений туристов и необходимость адаптации к новым трендам</p>

Источник: составлено автором.

Вывод из этого анализа можно сделать следующий: музей перспективный и с большим потенциалом, однако в настоящее время в нем недостаточно хорошо проработана организационная и техническая составляющие. На данный момент не

похоже, чтобы музей имел много возможностей для развития и привлечения новых посетителей. Проводимые мероприятия, как и групповые экскурсии, вредят посещениям обычных индивидуальных экскурсантов, а это значит, что недостаточно хорошо организована сама работа музея, ее требуется пересматривать и, вероятно, что-то в ней менять. В частности, дополнительные мероприятия желательно организовывать так, чтобы они привлекали дополнительных посетителей, не отнимая возможности насладиться музеем у обычных. После пересмотра организационной части можно будет реализовывать возможности по привлечению в музей большего количества людей.

А вот возможности, связанные с технологической частью, можно начинать реализовывать сразу, параллельно с предыдущим пунктом, это будет даже более эффективно.

Следующим важным пунктом идет анализ конкурентов.

В первую очередь – их определение. Конкурентами Мемориального дома-музея Марины Цветаевой будут являться другие музеи, близкие к нему либо территориально, либо по узкой направленности. В данном случае подразумевается, что прямыми конкурентами данного музея будут другие литературные музеи Подмосковья. А также в число конкурентов следует записать другие музеи, посвященные конкретно Марине Цветаевой. Они не всегда являются прямыми конкурентами из-за различного географического положения, однако сравнение их функционала и успеха явно будет целесообразным.

Для более конкретного и подробного анализа было выбрано два музея из числа конкурентов: дом-музей Чехова в Мелихово, как один из самых ярких образцов удачной маркетинговой стратегии, и дом-музей Марины Цветаевой в Тарусе.

В первую очередь, обозначим базовые моменты, связанные с конкурентными стратегиями. Музеи, как заведения культуры, разумеется, не полагаются на стратегии, завязанные на низких издержках, они полагаются на дифференциацию, поскольку каждое заведение культуры предлагает что-то уникальное, какую-то неповторимую программу, а в случае музеев еще и экспонаты, которые не подлежат дублированию. Технически дублирование, конечно, возможно, но копии несут гораздо меньшую ценность, и полагаться только на них ни один музей не станет.

Соответственно, рассмотрим основные конкурентные преимущества и позиции двух вышеозначенных музеев.

Мелихово – это целый комплекс туристских аттракций, в который, помимо нескольких музеиных зданий, входит театр, где регулярно проходят постановки. В сезон там бывают целые толпы народа, и музей с этим справляется, не нарушая санитарных норм. В интернете опубликованы некоторые данные о посетителях, в частности, сообщается, что за прошедший 2024 год, в период реставраций, число посетителей музея выросло на 50 тыс. (со 170 тыс. до 220), а по окончании реставраций ожидается 350 тыс. посетителей [4]. Данные цифры подразумевают и прекрасную организацию деятельности музея, и неугасающий, а лишь усиливающийся интерес публики.

Сайт музея достаточно развит, на нем есть вся необходимая информация вместе с возможностью купить билет на любую экскурсию, спектакль или иное мероприятие. Мелихово прекрасно представлено в соцсетях и является одним из самых популярных областных литературных музеев на сайтах турфирм.

Музею Цветаевой в Большеве есть чему поучиться у музея Чехова в Мелихово. Сложно судить, насколько им доступна возможность территориального расширения для создания большего количества туристских аттракций, однако способ реорганизовать территорию для более эффективного ее использования вполне можно найти. Так же, как и увеличить свое присутствие в интернет-пространстве. Потому что в данный момент на сайте музея не приведено даже собственных страниц или групп в социальных сетях. Таковые есть только у музейного объединения наукограда Королев, но не конкретно у музея М.Цветаевой.

А вот у другого дома-музея Цветаевой ситуация несколько иная. По анализу отзывов также можно наблюдать, что музей Цветаевой в Тарусе имеет больше претензий не только к организационным моментам (их также предостаточно), но и к самой экспозиции, духу музея и автора, которому он посвящен. Согласно отзывам, экспозиция музея в Тарусе достаточно скучна и состоит большей частью из фотографий, нередки жалобы на поведение персонала, собственного сайта у них нет, так как музей тоже является частью объединения. Что не мешает Тарусскому музею быть более известным и популярным, чем Большевскому, о нем знают гораздо больше людей (одних только отзывов в Яндексе к нему больше раза в полтора).

У музея есть свои социальные сети и достаточно яркое присутствие в интернете, причем в нем заметна явная направленность на уникальность музея. Например, в одной из первых статей о данном музее указано следующее: «В Тарусе находится единственный в России музей, посвященный жизни и наследию семьи Цветаевых — Марине, ее отца и сестры» [5]. Интересное заявление, учитывая, что музеев Цветаевой в России более пяти. То есть, по здравом размышлении и внимательном прочтении становится ясно, что единственный он для отца и сестры Марине Цветаевой, так как это место, где она выросла, а другие музеи основаны на более поздних ее местах жительства и связаны с другими членами семьи, однако первое впечатление создается именно об общей уникальности музея. Неплохой маркетинговый ход.

Также важно отметить, что при анализе предложения в Московской области именно этот музей встречался несколько раз, в отличие от музея Цветаевой, который действительно находится в Подмосковье. Связано это с тем, что музей Цветаевой в Тарусе активно сотрудничает с турфирмами и включен во многие межобластные туры, которые были рассмотрены в исследовании как подходящие по критерию «Литературные туры Московской области».

Общее впечатление от рассмотренных особенностей порой выражается и в отзывах: музей хорошо распиарен. Он предлагает не так уж много уникального, однако за счет хорошего маркетинга и сотрудничества с другими компаниями он все равно очень известен и посещаем.

В связи с проведенным анализом конкурентов можно сделать вывод, что музею Цветаевой в Большеве есть, что предложить, и чем выгодно выделиться в сравнении с конкурентами, однако на данный момент это не помогло ему обрести известность, сравнимую с известностью некоторых других подмосковных литературных музеев, таких, как Мелихово, Абрамцево, Вяземы+Захарово и др., или других музеев Цветаевой, таких, как Тарусский музей (сравнение с Московским музеем Цветаевой в данном случае было бы проигрышным даже просто за счет географического расположения).

Приступаем к следующему пункту аналитики, предшествующему разработке маркетинговой стратегии. Возможности рассмотрения финансовых показателей нет, однако есть возможность рассмотреть основные ресурсы организации, чтобы в дальнейшем лучше понимать, возможна ли оптимизация их использования.

Музей находится на территории бывшего дома Марины Цветаевой около станции Болшево, г. Королев. Территория музея включает сам дачный дом, где и находится основная экспозиция, дополнительные постройки, такие, как небольшой домик, служивший семье Цветаевой ледником, а также парк напротив дома, названный Сквером Марины Цветаевой или Цветаевским парком. Именно в сквере проводится часть мероприятий, например, праздников поэзии.

Отдельно стоит упомянуть постоянных жителей территории, которые служат дополнительным стимулом для хорошего настроения посетителей, – животных. Так, например, в статье на Яндекс-дзене о данном музее отдельно упомянута дружелюбная кошка, жительница этого места и увлеченная слушательница экскурсий [6]. Местных животных едва ли можно считать аттракциями, однако при желании можно придумать способы организовать общение с ними посетителей. Это может быть уместно, учитывая тот факт, что частью экспозиции является фотография кота Марины Цветаевой Васеньки, и любовь поэта к домашнему питомцу упоминается в экскурсиях.

То есть, территория у музея достаточно вместительная и пропитанная атмосферой, особенно, если учитывать сквер. А, соответственно, организация там определенных мероприятий, не требующих от посетителей музея ждать своей очереди по полтора часа, – дело вполне решаемое при аккуратном планировании и творческом подходе.

Последним пунктом аналитического этапа будет выявление доступных музею маркетинговых каналов. С развитием интернета их может быть довольно много. У музея уже есть сайт, однако, как было рассмотрено выше, пока очень слабо сделанный и подлежащий доработке. Также музею может быть доступно ведение собственных групп в социальных сетях (ВК, Телеграм, Рутуб и др.), и сотрудничество с турфирмами и туристскими платформами, что обеспечит присутствие музея на их сайтах.

Также при определенных обстоятельствах может быть организовано сотрудничество с блогерами, которые тоже могут повышать известность музея, создавая о нем материалы в интернете.

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии будет определение целей и формулировка соответствующих задач, а также определение ключевых показателей эффективности.

Цели должны соответствовать аббревиатуре SMART, то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и ограниченными во времени.

Ввиду невозможности анализа финансовых показателей невозможно и рассчитать точные значения, к которым музею стоит стремиться, однако цели можно сформулировать в более усредненном виде.

Цели, которых предполагается достичь с помощью маркетинговой стратегии:

- увеличение посещаемости на 20% в течение следующего года (за счет рекламы, усовершенствованной работы сайта и улучшенной экскурсионной программы);
- увеличение количества подписчиков на новую email-рассылку музея на 100 человек в течение следующих 6 месяцев (например, на конкурсной основе);
- привлечение первых 500 подписчиков в собственные новые группы в ВК и Телеграм в течение следующего года;
- получение не менее 10 публикаций о музее в интернете в течение года (статьи, интервью, видео на тему, упоминания и т.д.).

Показателями KPI для измерения достижения этих целей будут количество посетителей, охват аудитории в социальных сетях и число новых подписчиков, а также финансовые результаты.

Задачами, поставленными для достижения целей, будут следующие: доработка сайта и улучшение его функционала, пересмотр и корректировка экскурсионной программы, пересмотр организации экскурсий (для того, чтобы была физическая возможность принимать больше посетителей), создание групп в социальных сетях, разработка контент-плана для групп в социальных сетях, организация сотрудничества с журналистами и блогерами (например, через приглашения на мероприятия), создание ящика почты и email-рассылки новостей музея (что может служить не только популярности, но и лучшему информированию посетителей о возможных препятствиях для попадания на экскурсии в определенные дни); разработка конкурса для привлечения большего количества подписчиков на рассылку музея.

Все вышеуказанные цели и задачи достижимы, значимы, измеримы, конкретны, имеют временные рамки, и их достижение будет способствовать улучшению работы музея и увеличению его известности.

Выводы. Третьим этапом является, собственно, разработка маркетинговой стратегии. В этот этап включается определение оптимальных маркетинговых каналов, то есть, сужение круга доступных каналов до тех, с которыми будет выгоднее всего работать, затем разработка коммуникационной стратегии, то есть, смысловых посылов, которые будут направляться аудитории как через тексты, так и через визуал, разработка контент-стратегии, то есть составление плана того, какие именно материалы и в какое время будут публиковаться, и разработка потенциальной стратегии ценообразования, в случае отсутствия таковой или необходимости ее корректировки.

Первым пунктом идет определение оптимальных каналов маркетинга. В случае Мемориального дома-музея Цветаевой это, в первую очередь, их собственный сайт, на котором должна быть размещена вся необходимая информация об экскурсиях, а также поэтических праздниках, чтениях, концертах и других мероприятиях, проводимых на территории музея Цветаевой. Эта же информация должна дублироваться в социальных сетях, как минимум, в ВК и Телеграме, а также в некоторых более старых, таких, как Одноклассники, которые все еще используются более взрослой и пожилой аудиторией.

Далее необходимо разработать бренд-линейку и создать собственные стиль и визуальную идентичность. Собственный бренд у музея уже есть, он официально зарегистрирован, и к нему разработан соответствующий логотип.

Определенный стиль и визуальная идентичность у музея также в наличии – на территории поддерживается атмосфера времен жизни Марины Цветаевой в Большеве, а сама территория украшена художественными инсталляциями, посвященными ей же. Этот же стиль, явственно сообщающий о том, какому именно автору посвящен музей, адаптирован и на сайте. Соответственно, при создании групп в социальных сетях нужно продолжать придерживаться этого стиля и разрабатывать дизайны с его учетом.

Следующим пунктом идет разработка контент-стратегии, то есть плана того, что и когда музей будет публиковать для привлечения дополнительной аудитории. Для объективности и своевременности информации этот план должен быть соотнесен с планом основной деятельности музея.

Пример фрагмента контент-плана:

При создании новой группы или канала в социальных сетях считается, что минимальное необходимое количество постов, чтобы группа или канал не казались пустыми, – 10 штук. Рассмотрим, какими могут быть первые десять постов на канале социальных сетей, посвященные Мемориальному дому-музею Цветаевой и его деятельности. Предполагается, что это будут разные социальные сети, так как важная информация подлежит дублированию на всех каналах, на которых производится презентация музея.

Пост 1. Приветственный. В самом первом посте необходимо поздороваться с будущей аудиторией, представиться и кратко рассказать «о себе», то есть, в данном случае, о музее и его деятельности несколькими общими фразами. Пост может быть подкреплен фотографиями, но для приветствия это необязательно.

Пост 2. Информационный – в нем подается информация о деятельности музея на данный момент (какие экскурсии предлагаются в ближайшие дни, и в какое время они проводятся). Подкрепляется фотографиями.

Пост 3. Информационный – представление лучших экскурсоводов музея, подкрепленный видеофрагментами экскурсий в их исполнении. Такой пост может приблизить аудиторию к сотрудникам музея и заинтересовать их заранее.

Пост 4. Информационный – о ближайших мероприятиях, запланированных на территории музея. Обязательно прописать в посте условия посещения музея во время мероприятий.

Пост 5. Визуальный – для разбавления информационных постов. Пост может содержать, например, фотографии с проведенной групповой экскурсии.

Посты 6-7. Познавательные – об истории музея и жизни семьи Цветаевой в трудный и трагичный для нее период. Подкрепляются фотоматериалами.

Пост 8. Информационный – о следующих по времени мероприятиях.

Пост 9. Знакомство с некоторыми посетителями – например, пост о классе школьников, посетивших музей, с фотографиями. Такие посты тоже сближают аудиторию с музеем.

Пост 10. Знакомство с живущей в музее кошкой – рассказ о том, откуда она взялась, как давно там живет, как с ней лучше общаться, стоит ли подкармливать и так далее. Подкрепляется фотографиями. Посты о животных также настраивают аудиторию на позитивный лад и привлекают любителей.

Примерно так, с использованием макетов и заблаговременной подготовкой фото- и видеоматериалов, должна быть разработана контент-стратегия для каждого из маркетинговых каналов, используемых музеем.

Стратегия ценообразования на данный момент уже разработана, для ее корректировки (при необходимости) нужен тщательный анализ всех финансовых показателей музея.

Следующие этапы – это внедрение маркетинговой стратегии и мониторинг результатов, то есть разработка и размещение всех маркетинговых материалов, заключение соглашений с журналистами и блогерами, разработка мероприятий, в том числе и конкурсных, а следом – регулярный анализ результатов, которые приносит внедрение маркетинговой стратегии через мониторинг ключевых показателей эффективности.

Последний этап включает подведение итогов, анализ достигнутых результатов и формулировку рекомендаций по дальнейшему развитию маркетинговой стратегии, с учетом возможных корректировок по необходимости.

Бюджет маркетинговой стратегии должен быть разработан на первом либо втором этапе, в дальнейшем он подлежит корректировке при необходимости. Примерный бюджет предложенной в работе маркетинговой стратегии составит 900.000 руб., а также около 30.000 руб. ежемесячно на мониторинг и анализ результатов внедрения и эффективности маркетинговой стратегии (рис. 1).

План разработки маркетинговой стратегии	
Анализ и аудит	100000
Разработка базы для стратегии (формулирование целей и задач, позиционирования, коммуникационных каналов	150000
Исследования рынка и ца	70000
Бюджетное планирование	0
Итого	330000
Разработка маркетинговых материалов и каналов	200000
Разработка рекламных материалов	200000
Редизайн сайта	200000
Оптимизация рекламных кампаний (контекстная и таргетированная реклама, SMM и т.д.)	80000
Разработка имейл-маркетинга	30000
Разработка инструментов аналитики	10000
Итого	520000
Непредвиденные расходы	50000
Мониторинг и анализ эффективности	30000
30000 в месяц	
Итоговый бюджет	900000

Рис. 1. Расчеты по бюджету маркетинговой стратегии.

Источник: выполнено автором.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка и внедрение подобной стратегии для каждого музея, который еще не имеет достаточно успешной маркетинговой стратегии, повысит узнаваемость музея и сделает его более конкурентоспособным.

Перспективы дальнейшей разработки темы состоят в более глубоком изучении ресурсного потенциала литературного туризма Московской области и разработке проектов новых литературных дестинаций, а также рассмотрении возможного применения полученных результатов для других областей страны.

Литература

1. Афанасьев О.Е., Чурилина И.Н., Логвина Е.В., Прохорова О.В. Сегмент «литературных туристов» в России: анализ и классификация. // Современные проблемы сервиса и туризма. 2023. – № 17 (3). – С. 29-40.
2. Гуров С.А., Стражкова Н.В., Алексеенко М.А. Литературный туризм: систематика и географические тенденции развития// Ученые записки Крымского федерального университета В.И. Вернадского. География. Геоэкология. 2018. – № 4 (70(3)). – С. 3-16.
3. Лебедева, С.А. Развитие литературного туризма в России и в мире: обзор научных источников / С.А. Лебедева // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. № 8. – С. 2909-2936.
4. Какие изменения ждут чеховскую усадьбу Мелихово // Год Литературы. URL: <https://godliteratury.ru/articles/2024/12/21/kakie-izmeneniiia-zhdut-chehovskuiu-usadbu-melihovo> (дата обращения: 12.04.2025).
5. В чем уникальность Музея Цветаевых в Тарусе в Калужской области // За городом URL: <https://svoe-zagorodom.ru/blog/places/v-chem-unikalnost-muzeya-cvetaevykh-v-taruse-v-kaluzhskoj-oblasti/> (дата обращения: 12.04.2025).
6. Открываем Подмосковье: Дом-музей Марины Цветаевой в Болшеве. Один из самых роковых адресов поэтессы // Яндекс.Дзен. URL: <https://dzen.ru/a/Zv0HrgL52wB2Rff8> (дата обращения: 13.04.2025).

References

1. Afanas'ev O. E., CHurilina I. N., Logvina E. V., Prohorova O. V. Segment «literaturnyh turistov» v Rossii: analiz i klassifikaciya. // Sovremennye problemy servisa i turizma, 17(3), – 2023. – S. 29-40.
2. Gurov S.A., Strachkova N.V., Alekseenko M.A. Literaturnyj turizm: sistematika i geograficheskie tendencii razvitiya. Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta V.I. Vernadskogo. Geografiya. Geoekologiya, 4(70(3)), – 2018. – S. 3-16.
3. Lebedeva, S. A. Razvitie literaturnogo turizma v Rossii i v mire: obzor nauchnyh istochnikov / S. A. Lebedeva // Kreativnaya ekonomika. – 2023. – Т. 17, № 8. – S. 2909-2936.
4. Kakie izmeneniya zhdut chekhovskuyu usad'bu Melihovo // God Literatury URL: <https://godliteratury.ru/articles/2024/12/21/kakie-izmeneniiia-zhdut-chehovskuiu-usadbu-melihovo> (data obrashcheniya: 12.04.2025)
5. V chem unikal'nost' Muzeya Cvetaevykh v Taruse v Kaluzhskoj oblasti // Za gorodom URL: <https://svoe-zagorodom.ru/blog/places/v-chem-unikalnost-muzeya-cvetaevykh-v-taruse-v-kaluzhskoj-oblasti/> (data obrashcheniya: 12.04.2025)
6. Otkryvaem Podmoskov'e: Dom-muzej Mariny Cvetaevoj v Bolsheve. Odin iz samyh rokowych adresov poetessy // YAndeks.Dzen URL: <https://dzen.ru/a/Zv0HrgL52wB2Rff8> (data obrashcheniya: 13.04.2025)

Поступила в редакцию 25 июня 2025 г.