

МУЗЕЙ И ОБЩЕСТВО

УДК 069

Монетизация музейных онлайн-продуктов: механизмы, стратегии, примеры*

И. А. Сизова

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге,
Российская Федерация, 190121, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, 16

Для цитирования: Сизова И. А. 2022. Монетизация музейных онлайн-продуктов: механизмы, стратегии, примеры. *Вопросы музеологии* 13 (1): 140–148. <https://doi.org/10.21638/spbu27.2022.110>

Карантинные и посткарантинные ограничения заставили музеи обратить пристальное внимание на цифровой контент. Прежде всего это было сделано для сохранения своей аудитории и поддержания общественного интереса, и уже после стали задумываться о монетизации данных продуктов. Монетизация цифрового контента — это один из способов возмещения потерянных доходов. Под монетизацией музейных онлайн-продуктов понимается перевод на платную основу онлайн-продуктов и услуг, создаваемых музеями самостоятельно или совместно с другими разработчиками. Цель статьи заключается в выявлении механизмов и стратегий монетизации музейных онлайн-продуктов, которые также будут актуальны для музеев и в современных условиях. Основным методом стал кейс-стади. В результате исследования было определено четыре возможных механизма монетизации онлайн-продуктов музеев. Выделены факторы, которые необходимо учесть перед разработкой музейных онлайн-продуктов. Также были определены шесть стратегий монетизации виртуальных инициатив, при разработке которых необходимо учитывать такие факторы, как временные, человеческие и материальные ресурсы музея, а также качество и уникальность контента. В итоге можно сделать вывод, что внедрение монетизации оказалось для музеев сложным процессом и сопровождалось рядом проблем, связанных с распределением временных и значительных человеческих ресурсов, а также финансовых затрат; отсутствием эффективной системы мотивации музейных сотрудников; использованием устаревших программ и программного обеспечения; двойственной природой онлайн-продукта,

* Работа выполнена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в 2021 г.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2022

нацеленного как на работу с музейным предметом за пределами музея, так и на привлечение посетителей непосредственно в залы музея.

Ключевые слова: музей, монетизация, онлайн-продукт, стратегия.

1. Введение

В последние годы наблюдаются принципиальные изменения в развитии музейной деятельности, возникшие под влиянием процесса цифровизации, активизировавшиеся в результате карантинных и посткарантинных ограничений. Цифровые технологии постепенно внедряются в основные виды музейной деятельности, что, с одной стороны, способствует расширению возможностей в сфере сохранения и изучения музейных предметов, а с другой — преобразует экспозиционно-выставочную работу и взаимодействие с посетителями.

Расширение взаимодействия музея с посетителями в условиях карантинных и посткарантинных ограничений было невозможно осуществить без перехода в онлайн. С одной стороны, это было сделано для сохранения аудитории и поддержания общественного интереса (для этого музеи использовали социальные сети, предоставили доступ к своим онлайн-ресурсам), с другой стороны — для расширения своей продуктовой линейки и, как результат, привлечения новой аудитории. Таким образом, музеи за время карантина и в период выхода из локдауна создали значительное количество онлайн-ресурсов¹, которые представлены в свободном доступе². Эти ресурсы еще предстоит проанализировать.

Сегодня все острее встает вопрос о монетизации музейных онлайн-продуктов (МОП), что обусловлено не только значительными финансовыми потерями в результате карантинного и посткарантинного кризиса, но и серьезными затратами человеческих и финансовых ресурсов для производства онлайн-продуктов. Под монетизацией будем понимать процесс перевода на платную или частично оплачиваемую основу онлайн-продуктов и услуг, создаваемых музеями самостоятельно или совместно с партнерами, к которым можно отнести IT-разработчиков, представителей вузов и школьного образования. Приведенное определение позволяет установить, что монетизироваться музеями могут следующие онлайн-продукты:

размещаемые ранее в сети на бесплатной основе, но за которые впоследствии музей начинает взимать плату (например, посещение онлайн-мероприятий или онлайн-экскурсий);

платные музейные продукты, ранее существовавшие только в офлайне, но затем переведенные в онлайн;

специально созданные для онлайн продукты, предоставляемые только на платной основе.

Тенденция к коммерциализации музейной деятельности подталкивает исследователей к изучению проблемы, связанной с обеспечением условий предоставления и потребления цифровых музейных услуг³. В условиях текущего глобального кризиса, негативные эффекты которого усиливаются в связи с ограничением государственного финансирования сферы культуры, одним из актуальных направле-

¹ How museums can generate..., 2021.

² Главная. PRO. Музеи. Онлайн. URL: <http://museumsonline.ru/> (дата обращения: 31.12.2021).

³ Agostino et al., 2021.

ний пополнения бюджета музеев становится поиск возможностей прямой и косвенной монетизации музейных онлайн-продуктов. Более того, монетизация цифрового контента — это один из способов возмещения потерянных доходов музеев за период локдауна. Таким образом, цель данной статьи заключается в выявлении механизмов и стратегий монетизации музейных онлайн-продуктов, которые также будут актуальны для музеев и вне контекста пандемии.

2. Степень изученности

Вследствие карантинных и посткарантинных ограничений традиционные каналы получения доходов от продажи билетов, программ, проведения мероприятий, продажи еды и напитков и покупок в сувенирных музейных магазинах значительно пострадали. Музеи вынуждены искать новые источники финансирования, для чего возможно использовать цифровой контент, в том числе онлайн-ресурсы.

Долгое время в качестве дополнительного финансирования рассматривались различные проекты (фандрайзинговая деятельность⁴, которая актуальна и сегодня), но новые времена и реальность требуют и новых подходов, тем более что диверсификация источников дохода будет способствовать стабильности организации. В то же время исследований о монетизации цифрового и онлайн-контента в музеях было выявлено довольно мало, преимущественно зарубежных. Так, о различных способах получения дохода через цифровые каналы было написано в исследовании Cuseum⁵. Э.Холтер описал проблемы, с которыми сталкиваются музеи при монетизации своих онлайн-продуктов⁶. О новых видах онлайн-продуктов и создании уникального контента с целью привлечения различных возрастных групп писали Н. Ри⁷, Дж. Ричардсон⁸ и С. Мак-Гиверн⁹.

Таким образом, в данной статье была предпринята попытка обобщить имеющийся опыт по монетизации музейных онлайн-ресурсов, а также сформировать для музеев рекомендации о возможных направлениях работы в данном вопросе.

3. Методы исследования

Для достижения цели этого исследования использовался метод кейс-стади (case study), который позволил выявить и проанализировать примеры монетизации музейных онлайн-продуктов. Отметим, что метод кейс-стади — ситуационный подход, используемый для изучения реальных ситуаций и проблем, которые отличаются сложностью, слабой структурированностью и необходимостью учета контекста в принятии решений¹⁰.

⁴ Минаков, Ивлева, 2017; Лесовская, Кежина, 2018; Прохорова, Лебедева, 2018 и др.

⁵ How museums can generate..., 2021.

⁶ Holter, 2020.

⁷ Rea, 2021.

⁸ Richardson, 2020.

⁹ McGivern, 2021.

¹⁰ Easton, 2010.

4. Результаты исследования

В результате анализа литературы были определены механизмы и стратегии работы музеев по монетизации онлайн-продуктов. Один из наиболее простых и распространенных механизмов монетизации — взимать плату за специальные онлайн-мероприятия¹¹. Музеи всего мира с большим успехом представили как совершенно новые креативные предложения, так и уже существовавшие, но адаптированные к виртуальным форматам. В июне 2020 г. Метрополитен-музей в Нью-Йорке успешно запустил программу платных виртуальных туров. Программа включает групповые виртуальные туры с дискуссией по теме коллекции или специальной выставки. Тур может длиться 1 час для взрослых или 45 минут для младших школьников. Общая стоимость тура составляет 300 долл. для взрослой группы до 40 человек (200 долл. для студентов) и 200 долл. для класса младших школьников. При этом тур бесплатный для государственных школ Нью-Йорка¹².

Очередным механизмом получения прибыли при помощи онлайн-продукта можно считать применение образовательных ресурсов музеев, то есть создание обучающих онлайн-курсов¹³ и летних лагерей¹⁴. Так, например, в 2020 г. Метрополитен-музей запустил платные онлайн-курсы для детей и взрослых, что позволило значительно увеличить доходы музея¹⁵. Музей Карнеги в Питтсбурге, Музей Камера и Национальный чешско-словацкий музей и библиотека в этот период предлагали присоединиться к онлайн-урокам кулинарии. На курсах словацкого музея можно изучить традиционные славянские рецепты. Стоимость таких виртуальных занятий — 20 долл. при наличии членства и 25 долл. без него¹⁶. Художественный музей Эшвилля также предлагает серию виртуальных занятий для взрослых, например по развитию навыков цифровой фотографии или созданию картин из высушенных цветов. Занятия проводятся на платформе Zoom по предварительной записи. Стоимость занятий составляет 75 долл. при наличии музейного членства и 85 долл. без него¹⁷. Также музеи могут рассмотреть вариант создания виртуальных летних лагерей¹⁸. Например, Детский музей Питтсбурга начал серию недельных виртуальных лагерей, а Художественный музей Басса в Майами открыл виртуальные летние художественные лагеря, которые включают ежедневные видеоуроки для детей в прямом эфире. Еврейский музей и центр толерантности также проводит летние онлайн-лагеря для детей от 5 до 12 лет.

Еще один механизм монетизации музейных онлайн-продуктов заключается в переводе уже существующих офлайн-продуктов в платный онлайн. Так, Фонд Барнса в Филадельфии (который в начале пандемии перевел все офлайн-занятия по искусству и истории искусств в онлайн-формат¹⁹), заметив высокий спрос на свои бесплатные обучающие видео на YouTube во время начала пандемии, уже

¹¹ How museums can generate..., 2021.

¹² Rea, 2021.

¹³ McGivern, 2021; Rea, 2021.

¹⁴ How museums can generate..., 2021.

¹⁵ Rea, 2021.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ How museums can generate..., 2021.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Rea, 2021.

в марте 2020 г. создал платные онлайн-курсы в Microsoft Teams. В период с апреля по декабрь 2020 г. на платформу были добавлены 46 новых уроков, в которых приняли участие более 2800 учеников²⁰. Фонд остался доволен такими результатами, поэтому продолжит предлагать онлайн-уроки даже после возобновления очных занятий²¹.

Отдельным механизмом монетизации МОП некоторые авторы называют создание премиум-контента²², который также может являться как совершенно новым продуктом, так и адаптированной версией старого. Таким контентом могут стать PDF-материалы для детей и их родителей или электронные версии изданных ранее публикаций. Премиальный онлайн-контент, возможно, не сможет принести музею большого дохода, однако он может привлечь разнообразную аудиторию.

Еще один механизм монетизации музейных онлайн-продуктов связан с внедрением опции виртуального членства или отдельных виртуальных преимуществ, например льготного доступа к МОП. Вариант виртуального членства, который позволяет удаленно познакомиться с музеем и получить доступ к частной архивной коллекции, был введен в Национальном центре Стейнбека. В то же время другие музеи, например Музей Карнеги в Питтсбурге, Музей искусств Сиэтла, Музей изящных искусств Вирджинии, разработали отдельные онлайн-продукты и мероприятия, которые доступны только обладателям членского билета музея: они включают эксклюзивный доступ к онлайн-контенту, скидки, онлайн-встречи с кураторами, лекции и т. д.²³ Такой шаг позволил музею привлечь новую аудиторию, а также укрепить связь с уже существующей. Кроме данного примера, выше уже были упомянуты Художественный музей Эшвилля, Музей Каммера и Национальный чешско-словацкий музей и библиотека, которые предоставляли скидки на свои занятия для держателей членских билетов музея. Льготный доступ также предоставлял и Метрополитен-музей в Нью-Йорке, обеспечив бесплатный виртуальный тур для государственных школ города.

Вопрос монетизации онлайн-продуктов оказался сложным для музеев. Последние традиционно отдают предпочтение моделям государственного финансирования, грантам или спонсорству, которые предполагают предоставление пользователям бесплатного онлайн-контента. Бытует мнение, что, если брать плату за онлайн-продукты, никто не будет ими пользоваться, это оттолкнет как зрителей, так и спонсоров. Таким образом, перед музеями встала непростая задача — не только перенести музейный опыт в онлайн, наладить и удержать взаимодействие аудитории с новыми онлайн-продуктами, но и замотивировать пользователей платить за этот опыт. Как отметил заместитель генерального директора по информационным технологиям Государственного музея Востока, «зритель еще не привык к такому формату взаимодействия и не привык, что за контент нужно платить»²⁴. Однако лишение источников дохода (входные билеты, музейные магазины, кафе, аренда мест проведения мероприятий), неравномерное государственное финансирование

²⁰ McGivern, 2021.

²¹ Rea, 2021.

²² Richardson, 2020.

²³ How museums can generate..., 2021.

²⁴ Концепция онлайн-присутствия. Как живут закрытые в пандемию музеи. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/society/24/11/2020/5fbba05b9a7947859310f890> (дата обращения: 15.11.2021).

и неопределенность будущего в принципе вынуждают музеи искать способы монетизации онлайн-контента, на который, в свою очередь, тоже требуются средства. Для решения проблемы музеям предлагается рассмотреть следующие варианты стратегии получения дохода за счет своих виртуальных инициатив:

- 1) прежде всего — выход в цифровое пространство через сайты и официальные группы в социальных сетях, корректировка предоставляемого контента с учетом большего внимания цифровым продуктам, в том числе платным;
- 2) поиск дополнительного финансирования для производства подобных продуктов посредством грантовой и краудфандинговой деятельности;
- 3) высококачественная оцифровка музейных предметов;
- 4) обучение сотрудников IT-навыкам и знаниям;
- 5) коллаборации с организациями, имеющими опыт, техническую базу, команду для производства цифрового продукта (например, с университетами, IT-компаниями и др.);
- 6) разработка разноформатных ресурсов: не только привычных онлайн-лекций, вебинаров и онлайн-экскурсий, но и подкастов, игр, квестов и проч.

Подчеркнем, что под монетизацию могут быть определены все виды музейных цифровых продуктов: от онлайн-экскурсий до спектаклей и мастер-классов. Их стоимость может зависеть от нескольких факторов:

- 1) затраченные временные, человеческие и материальные ресурсы музея;
- 2) качество контента;
- 3) уникальность контента.

Соблюдение всех трех пунктов позволит музеям устанавливать довольно высокие цены на подобные продукты.

5. Выводы

Монетизация онлайн-продуктов дается музеям непросто. Так, внедряя цифровые продукты, музеи сталкиваются с проблемой отсутствия ресурсов, как человеческих (отсутствие компетентных людей), так и материальных. Для наиболее успешного протекания процесса монетизации были выявлены возможные механизмы монетизации онлайн-продуктов музеев:

- 1) организация специальных платных онлайн-мероприятий (фестивали, туры);
- 2) создание образовательных онлайн-продуктов (онлайн-курсы, летние лагеря, циклы онлайн-уроков или лекций);
- 3) создание продуктов, содержащих премиум-контент;
- 4) внедрение опции виртуального членства или отдельных виртуальных преимуществ, например льготного доступа к МОП.

Важно отметить, что независимо от выбранного механизма монетизации онлайн-продукта есть три фактора, которые необходимо учесть перед разработкой:

- 1) рентабельность инвестиций: необходимо понять, какой доход можно получить от продукта и сколько ресурсов потребуется для его создания;
- 2) уникальная ценность, характеризующаяся тем, что онлайн-продукт должен как минимум не уступать по ценности тому, что может быть предложен офлайн;

3) потенциал: может ли данный продукт быть актуален после пандемии, можно ли его масштабировать или внести какие-то другие изменения, если необходимо²⁵.

Также были определены шесть пунктов стратегии монетизации виртуальных инициатив, при разработке которых необходимо учитывать такие факторы, как временные, человеческие и материальные ресурсы музея, а также качество и уникальность контента.

Отметим, что при разработке музейных онлайн-продуктов, а также возможности их монетизации музеи сталкиваются с рядом проблем. Первая из них заключается в том, что, с одной стороны, музеи стараются привлечь аудиторию к потреблению онлайн-контента, но, с другой стороны, им также важно привлечь посетителей в реальные залы для взаимодействия с музейными предметами.

Еще одной существенной проблемой является распределение временных ресурсов. При создании онлайн-продукта сотрудникам зачастую приходится совмещать множество обязанностей, в результате чего они оказываются перегружены работой. В связи с этим важными задачами являются выделение достаточных ресурсов, в частности человеческих, из всех необходимых отделов и их координация.

Третьей проблемой является отсутствие эффективной системы стимулов. Музеи, являясь некоммерческими организациями, недостаточно мотивируют сотрудников финансовыми показателями. Кроме того, производство цифрового контента — это высококонкурентная среда, которая требует гибких, экспериментальных и смелых проектов.

Четвертой существенной проблемой является использование устаревших программ и программного обеспечения для маркетинга, CRM и обработки финансовых операций. Для успешной монетизации музейных онлайн-продуктов такие программы должны быть хорошо адаптированы под маркетинговые нужды²⁶.

Монетизация музейных онлайн-продуктов — непростой путь, особенно когда манифест многих культурных учреждений по всему миру состоит в том, чтобы сделать искусство доступным как можно большему количеству людей, где под доступностью понимается не только использование сети Интернет, но и бесплатность предоставляемых ресурсов. В то же время выявленные механизмы и стратегии, а также учтенные проблемы и описанные варианты их решения могут упростить этот процесс для музеев. Но в любом случае останется вопрос о желании посетителей музеев платить за музейные онлайн-продукты, тем более что главной целью платных МОП является не только привлечение как можно большего количества людей и, соответственно, средств, но и поддержание или формирование лояльности аудитории к музею. Продвижение платных музейных онлайн-продуктов должно стать темой отдельного исследования.

Литература

Лесовская М. И., Кежина А. Е. 2018. Фандрайзинг как актуальная технология социокультурного менеджмента. *Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции* / отв. за выпуск: В. Л. Бопп, Е. И. Сорокатая. Красноярск: 292–296.

²⁵ Report: The Impact of Virtual Programs on Revenue Generation for Cultural Organizations. *Cuseum*. URL: <https://cuseum.com/revenue-generation-report-2021> (дата обращения: 24.11.2021).

²⁶ Holter, 2020.

- Минаков А. В., Ивлева О. Е. 2017. Фандрайзинг как инструмент привлечения средств в некоммерческие организации: особенности применения в сфере культуры и искусства. *Вестник Академии права и управления* 4 (49): 117–123.
- Прохорова М. П., Лебедева Т. Е. 2018. Фандрайзинговая стратегия музея. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования* 5 (31): 125–130.
- Agostino D., Arnaboldi M., Lema M. D. 2021. New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management* 41: 69–72.
- Easton G. 2010. Critical Realism in Case Study Research. *Industrial Marketing Management* 39: 118–128.
- Holter E. Barriers to Monetizing Your Museum during a Shutdown. *Cuberis*. URL: <https://cuberis.com/barriers-to-monetizing-your-museum-during-a-shutdown/> (дата обращения: 23.10.2021).
- How museums can generate revenue through digital content and virtual experiences. *CultureHive*. URL: <https://www.culturehive.co.uk/resources/how-museums-can-generate-revenue-through-digital-content-and-virtual-experiences/> (дата обращения: 31.10.2021).
- McGovern H. Can museums really make digital visits pay? *The Art Newspaper*. URL: <https://www.theartnewspaper.com/2021/03/29/can-museums-really-make-digital-visits-pay> (дата обращения: 20.10.2021).
- Rea N. Museums are Selling Virtual Classes and Tours to Boost Revenue during the Pandemic. Here's what They've Learned about what Works. *News Artnet*. URL: <https://news.artnet.com/art-world/museums-digital-content-revenue-1944362> (дата обращения: 27.10.2021).
- Richardson J. How Can Museums Make Money Online. *Museum Next*. URL: <https://www.museumnext.com/article/how-can-museums-make-money-online/> (дата обращения: 15.11.2021).

Статья поступила в редакцию 12 января 2022 г.;
рекомендована к печати 25 марта 2022 г.

Контактная информация:

Сизова Ирина Алексеевна — канд. ист. наук; iasizova@hse.ru

Monetizing online museum products: Mechanisms, strategies, and examples*

I. A. Sizova

HSE University,
16, ul. Soyuza Pechatnikov, St Petersburg, 190121, Russian Federation

For citation: Sizova I. A. 2022. Monetizing online museum products: Mechanisms, strategies, and examples. *The Issues of Museology* 13 (1): 140–148. <https://doi.org/10.21638/spbu27.2022.110> (In Russian)

The quarantine and post-quarantine restrictions have forced museums to pay close attention to digital content. Initially, this was done to maintain their audience and public interest, and after that, they began to think about monetizing these products. Monetizing digital content can help them recover lost revenue. Monetization of online museum products refers to the process of converting free or paid online products and services developed by museums themselves or in collaboration with developers. In this article, the author identifies mechanisms and strategies for monetizing museum online products that can also apply to museums in modern times. The case study was the main method of analysis. Four possible methods for monetizing museum online products were identified as a result of the study. Several factors should be considered before developing museum online products. In addition, six strategies for monetizing virtual initiatives were identified, whose development must take into account such factors as time, human and material resources of the museum as well as the uniqueness and quality of the content. Therefore, we can conclude that the introduction of monetization was a difficult process for museums, accompanied by a number of problems related to the dis-

* The publication was prepared within the framework of HSE Basic Research Program in 2021.

tribution of time and significant human resources, as well as financial costs; lack of motivation for museum staff; using outdated software; the dual nature of the online product, which works both outside the museum and draws visitors directly into the museum halls.

Keywords: museum, monetization, online product, strategy.

References

- Agostino D., Arnaboldi M., Lema M.D. 2021. New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management* 41: 69–72.
- Easton G. 2010. Critical Realism in Case Study Research. *Industrial Marketing Management* 39: 118–128.
- Holter E. Barriers to Monetizing Your Museum during a Shutdown. *Cuberis*. URL: <https://cuberis.com/barriers-to-monetizing-your-museum-during-a-shutdown/> (accessed: 23.10.2021).
- How museums can generate revenue through digital content and virtual experiences. *CultureHive*. URL: <https://www.culturehive.co.uk/resources/how-museums-can-generate-revenue-through-digital-content-and-virtual-experiences/> (accessed: 31.10.2021).
- Lesovskaia M. I., Kezhina A. E. 2018. Fundraising as an actual technology of socio-cultural management. *Nauka i obrazovanie: opyt, problemy, perspektivy razvitiia. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, V. L. Bopp, E. I. Sorokataia (eds). Krasnoirsksk: 292–296. (In Russian)
- Minakov A. V., Ivleva O. E. 2017. Fundraising as a tool to raise funds for non-profit organizations: features of application in the field of culture and art. *Vestnik Akademii prava i upravleniia* 4 (49): 117–123. (In Russian)
- McGivern H. Can museums really make digital visits pay? *The Art Newspaper*. URL: <https://www.theart-newspaper.com/2021/03/29/can-museums-really-make-digital-visits-pay> (accessed: 20.10.2021).
- Prokhorova M. P., Lebedeva T. E. 2018. Museum Fundraising Strategy. *Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia* 5 (31): 125–130. (In Russian)
- Rea N. Museums are Selling Virtual Classes and Tours to Boost Revenue during the Pandemic. Here's what They've Learned about what Works. *News Artnet*. URL: <https://news.artnet.com/art-world/museums-digital-content-revenue-1944362> (accessed: 27.10.2021).
- Richardson J. How Can Museums Make Money Online. *Museum Next*. URL: <https://www.museumnext.com/article/how-can-museums-make-money-online/> (accessed: 15.11.2021).

Received: January 12, 2022

Accepted: March 25, 2022

Author's information:

Irina A. Sizova — PhD in History; iasizova@hse.ru