

Управление коммуникациями
культурных и образовательных учреждений
в период кризиса

Мадина Т. Гуриева

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, gurieva.m@rggu.ru*

Екатерина А. Трофиленкова

*Культурная платформа «Синхронизация»,
Москва, Россия, trofilenkova@yandex.ru*

Аннотация. Целью статьи является анализ особенностей построения коммуникаций и адаптации продуктов культурных учреждений в период кризиса. Пандемия, связанная с распространением коронавируса COVID-19, оказала серьезное влияние на все сферы жизни и потребовала пересмотра многих привычных процессов. В частности, потребовалась существенная перестройка системы коммуникаций с потребителями в сферах культуры и образования. Также в этих сферах актуальными стали разработка и внедрение новых продуктов и проектов, адаптированных к условиям ограничений. Исходя из этого, в статье рассмотрены особенности создания и продвижения образовательных продуктов в период карантинных ограничений, а также наиболее подверженные кризису области работы. В качестве основного результата можно определить вывод о том, что важным фактором эффективности коммуникаций является изучение нужд потребителей, причем в постоянном режиме. Сферы образования и культуры в данном случае не являются исключением. Перспективы исследования авторы видят в том, что новые продукты, связанные с кризисом и ограничительными мерами, не исчезают с возвращением к «обычной» жизни, а остаются в линейке продуктов многих организаций. Но соотношение традиционных и новых продуктов в ассортиментном портфеле разных организаций будет различным, что зависит от многих факторов. Изучение этих факторов и эффективное управление портфелем продуктов является задачей будущих периодов. На основе этого (наряду с изучением потребностей) и предстоит разрабатывать коммуникационную стратегию организациям сфер культуры и образования.

Ключевые слова: кризисная коммуникация, учреждения культуры, онлайн-образование

© Гуриева М.Т., Трофиленкова Е.А., 2021

Для цитирования: Гуриева М.Т., Трофиленкова Е.А. Управление коммуникациями культурных и образовательных учреждений в период кризиса // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 34–44. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-34-44

Communication management of cultural and educational institutions during the crisis

Madina T. Gurieva

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
gurieva.m@rggu.ru*

Ekaterina A. Trofilenkova

*Cultural platform “Synchronization”, Moscow, Russia,
trofilenkova@yandex.ru*

Abstract. The purpose of the article is to analyze specifics of the communication construction and adaptation of cultural institutions products during the crisis. The pandemic associated with the spread of the COVID-19 coronavirus had a serious impact on all spheres of life and required a revision of many familiar processes. In particular, the system of communication with consumers in the spheres of culture and education had to be substantially restructured. Also in those areas the development and implementation of new products and projects, adapted to the restrictions conditions, became urgent. On that basis, the article deals with the specifics of creating and promoting educational products in a period of quarantine restrictions as well as of the most crisis-prone areas of work.

The key outcome can be defined as the conclusion that an important factor in the effectiveness of communications is the study of the consumer needs, and in a continuous mode. The spheres of education and culture, in that case, are no exception. The prospects of the study are associated with the fact that new products related to the crisis and restrictive measures do not disappear with the return to “ordinary” life, but remain in the product line of many organizations. However the ratio of traditional and new products in the assortment portfolio of different organizations will be different, which depends on many factors. Studying the factors and thus effectively managing the product portfolio are tasks for future periods. It is thereupon (along with the study of needs) that it is necessary to develop a communication strategy for the organizations of the spheres of culture and education.

Keywords: crisis communication, cultural institutions, online education

For citation: Gurieva, M.T. and Trofilenkova, E.A. (2021), "Communication management of cultural and educational institutions during the crisis", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 34–44, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-2-34-44

Коммуникация в современном мире имеет сложную и многоуровневую структуру, находящуюся в постоянной динамике. Все большей проблемой является тот факт, что средства коммуникации в основном представлены различными гаджетами, а люди (независимо от возраста и сферы деятельности) устали от многочисленных онлайн-встреч и удаленной работы за компьютером и, как следствие, в свободное время сознательно пытаются оградить себя от поступления новой информации. Ситуация, вызванная пандемией коронавируса, стала серьезным вызовом для многих отраслей, в том числе и для организаций сфер образования и культуры.

Меры по борьбе с COVID-19 – социальное дистанцирование, полный (в начале пандемии) запрет выезда в другие страны, ограничение количества людей, которые могли одновременно находиться в общественных местах – ухудшили экономическую ситуацию во многих отраслях, в том числе в сферах культуры и образования. Карантинные мероприятия послужили поводом для закрытия (или, в лучшем случае, серьезного ограничения работы) выставочных и образовательных центров, кинотеатров, театров и арт-центров¹.

Учреждения образования и культуры столкнулись с необходимостью максимально быстрого внедрения цифровых технологий в рабочий процесс. В связи с распространением коронавирусной инфекции организации культуры вынуждены были обратить внимание на малознакомые ранее цифровые площадки для проведения мероприятий, обращаться к VR и AR технологиям. Конечно, такие технологии были известны в учреждениях культуры и образования и раньше, например, рассматривался вопрос о возможности «виртуализации» библиотек [Serbo 2012], исследовались приложения и технологии дополненной реальности (AR), которые могли бы использоваться библиотеками для улучшения пользовательского

¹ Культура в условиях пандемии COVID-19 // Департамент международного и регионального сотрудничества, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-culture.pdf> (дата обращения 12 марта 2021).

опыта [Avila 2017], а также отмечалась относительная финансовая доступность и легкость использования этой технологии [Lund, Agbaji 2018], причем некоторые авторы ускоренное внедрение приложений виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности в деятельность библиотек и образовательных учреждений рассматривали как вопрос исключительно актуальный и требующий скорейшего решения [Hannah, Huber, Matei 2019]. Однако в среднем такие технологии считались скорее редким и, в определенном смысле, диковинным продуктом, а в условиях социального дистанцирования виртуальный формат стал единственно возможным для восстановления работоспособности самых известных организаций данных сфер жизни общества.

Так, онлайн-трансляции выступлений организовывали Метрополитен-опера, Кливленд-балет и многие другие (практически все) известные учреждения культуры во многих странах независимо от того, государственные они или частные.

Очень важно отметить, что необходимость активного внедрения цифровых технологий в деятельность организаций культуры и образования потребовала от их менеджмента пересмотра привычных методов работы как во внутренней, так и во внешней среде.

В частности, появилась необходимость налаживания сотрудничества с новыми партнерами, способными обеспечить переход на своевременное использование онлайн-технологий, соответствующих потребностям данных организаций, в том числе для обеспечения изменившихся потребностей их клиентов.

В качестве примера такого сотрудничества можно назвать совместные проекты ОККО (российского мультимедийного сервиса, входящего в экосистему «Сбера», который занимает второе место среди российских онлайн-кинотеатров по объему аудитории и выручке) и различных учреждений культуры. В рамках проектов «Открытие музеев», «Обучение и развитие», «Искусство онлайн» были проведены трансляции спектаклей и балетов, созданы онлайн-туры и экскурсии по музеям, подготовлены блоки лекций по различным тематикам.

Важно отметить, что такие проекты, как трансляции спектаклей и других культурных мероприятий, не являются чем-то совершенно новым. Но в условиях ограничений на посещение культурных учреждений такие трансляции стали рассматриваться под другим углом зрения. При этом проявилось и различное отношение к такому формату культурных мероприятий у разных категорий потребителей.

И, соответственно, новые форматы работы учреждений культуры и образования потребовали применения новых (или скорректи-

рованных под новые обстоятельства) инструментов и механизмов продвижения. Например, указанные выше проекты продвигались путем рекомендательных подборок в Интернете (например, дайджесты «Чем себя занять во время карантина») и бесплатных подписок на сервисы (например, при различных онлайн-покупках клиентам предлагалась месячная подписка на сервис ОККО за 1 рубль).

При этом важно учитывать, что, несмотря на то что деятельность современных учреждений культуры и образования очень разнообразна, во многом их работа должна соответствовать неким общим требованиям и правилам.

Именно с учетом этого ЮНЕСКО (англ. *UNESCO; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры) создало перечень возможных виртуальных активностей среди учреждений культуры по всему миру в рамках контекста пандемии COVID-19. Данная организация также была одним из инициаторов движения ResiliArt, целями которого является повышение осведомленности общества о том, как эпидемия коронавируса повлияла на сферу культуры и каков вклад ЮНЕСКО в государственное регулирование и поддержку работников культурной среды².

Действия ЮНЕСКО и других общественных организаций, призванных поддерживать сферу культуры, дают свои результаты. Так, сервис Google в своем отчете сообщает, что резко возрос интерес к таким приложениям, как Google Arts & Culture, которые дают возможность познакомиться с предметами искусства через туры и лекции.

По данным Better decisions, пользование высокоскоростным интернетом жителями нашей страны в 2020 г. увеличилось по сравнению с 2019 г. на 13%. При этом приложения и сайты с тематикой «Образование» вошли в десятку самых динамичных по росту спроса по сравнению с 2019 г. (с показателем роста в 8%). В свою очередь, пользование такими, еще совсем недавно популярными, медиа, как радио и ТВ, уже к сентябрю 2020 г. сократилось по сравнению с первой (весенней) волной карантинных ограничений. Тем не менее онлайн-радио показало динамичный темп роста³.

²Culture & COVID-19 // UNESCO. 2020 [Электронный ресурс]. URL: https://en.unesco.org/sites/default/files/issue_4_en_culture_covid-19_tracker-8.pdf (дата обращения 12 марта 2021).

³COVID-19: влияние на потребителя и медиа // OMD. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.omb.ru/uploads/expertise/e6704ea1a5bf54798e762704a2c.pdf> (дата обращения 12 марта 2021).

Можно также говорить и о том, что кризисная ситуация изменила характер потребления коммуникационного, в том числе визуального, контента.

Многие сервисные компании осознали необходимость разработки мобильных платформ или мобильных версий своих сайтов. Таковы тенденции и в образовательной, и в культурной сферах. С учетом того, что все большая часть людей ищет информацию через смартфоны, для образовательных и культурных учреждений стало очень важно иметь удобную для потребителей мобильную версию сайтов или приложения.

Соответственно, такие технические решения требуют и адаптации коммуникаций с потребителями. Так, все больше становится цифровой рекламы. Например, несмотря на коронавирус, digital-реклама в Китае показала рост в 23% по сравнению с предыдущим годом.

В соответствии с последними исследованиями, 81% детей школьного возраста в России перешли на дистанционное образование. Это негативно сказывается на качестве образования. Международное исследование Всемирного Банка показывает, что данная тенденция усугубляет текущие проблемы образовательной сферы по двум основным причинам:

- введены ограничения во многих школах и других учебных заведениях;
- продолжается экономический спад, вызванный пандемией⁴.

Ограничения в деятельности учебных заведений, по мнению экспертов, приводят к усугублению неравенства среди обучающихся и потерям в обучении, а экономический кризис ограничивает возможность получения дополнительного образования из-за снижения доходов населения. Такая ситуация неприемлема в современном обществе, особенно с учетом того, что услуги в сфере культуры и образования носят специфический характер смешанного блага [Маркетинг 2021].

При этом необходимо также учитывать нестабильность спроса в условиях кризиса. Так, многие культурные и образовательные платформы (в том числе российские), например «Правое полушарие», «Синхронизация», столкнулись с резким скачком интереса к онлайн-продуктам в апреле–мае 2020 г. Однако стремительный рост сменился таким же резким спадом (как покупок, так и прохождения

⁴The Covid-19 pandemic: shocks to education and policy responses // World Bank Group. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33696/148198.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (дата обращения 12 марта 2021).

ранее оплаченных курсов). За короткое время потребители существенно снизили интерес к предложенным форматам вебинаров и/или видеолекций. Соответственно, разработчикам прямо «на ходу» пришлось как придумывать новые продукты, так и расширять тематики имеющихся.

Если, например, у платформы «Синхронизация» к началу 2020 г. проходило более 100 офлайн-лекций в месяц и только 40% от общего числа мероприятий составляли онлайн-активности, то к маю 2020 г. онлайн проводилось уже 200 мероприятий. Интенсивные темпы роста одной категории продуктов (вебинарные курсы) вынудили компанию думать над способами привлечения внимания новой аудитории и превращения новых потребителей в лояльных клиентов.

Можно отметить, что образовательные проекты стали ориентироваться на более «человечный» контент при коммуникации с потребителями – так, в рекламе стали показывать лица реальных клиентов и сотрудников и говорить с аудиторией от их лица. И это, скорее всего, правильное решение, так как люди за время активного потребления информации онлайн (в период карантина) устали от обезличенных призывов и социальной изоляции, стремятся и подсознательно желают большего общения. Этот же тренд наблюдается и в характере коммуникации с потенциальной аудиторией. Образовательная платформа для школьников «Учи.ру» качественно изменила формат коммуникации со своей аудиторией за период пандемии. Добавление форматов бесплатных прямых эфиров, кейсов от лица сотрудников и непосредственное повышение фокуса внимания к community-менеджменту позволило данной образовательной платформе привлекать новую аудиторию и удерживать ее даже в сложной кризисной ситуации и обилия информации.

Еще одной коммуникационной тенденцией является реализация совместных проектов.

Так, увеличилось число ко-брендинговых проектов с представителями организаций других сфер (культурные платформы стали делать совместные проекты с организациями и представителями таких отраслей, как индустрия моды, FMCG-сектор, банковская сфера и др.). Примерами таких форматов в рамках данной деятельности можно считать:

- 1) совместные прямые эфиры в социальных сетях (различные форматы тематических эфиров);
- 2) тематические курсы в рамках работы бренда-партнера;
- 3) бесплатные тематические проекты (например, Telegram-курсы), направленные на привлечение абсолютно новых клиентов ко всем участникам проекта.

Отметим, что и ко-брендинговые решения не являются чем-то совершенно новым. Современным является именно то, что такие проекты стали реализовываться в цифровой среде.

В любом случае при разработке коммуникационных решений необходимо учитывать, что потребители становятся все более внимательными и требовательными. Для образовательных проектов это выражается в том числе в том, что слушателям становится мало получать какой-либо один контент, например, смотреть только видео – они хотят общаться в мессенджерах, читать дополнительные материалы, проходить тесты и задавать вопросы спикерам.

Причем важно отметить расширение сегментов потребителей, которые с различной степенью активности потребляют услуги учреждений образовательной и культурной сфер в цифровой среде. Так, одной из ключевых, в условиях ограничений, целевых аудиторий стали молодые люди разных возрастов и занятости. Многие учащиеся школ и высших учебных заведений стали активными потребителями контента, предлагаемого образовательными платформами по краткосрочным обучающим курсам.

Еще одной важной тенденцией стал рост интереса к культурным и образовательным проектам в цифровой среде со стороны людей старших возрастов, которые ранее не интересовались (или интересовались очень ограниченно) такими форматами. Такая тенденция побуждает более активно работать с предлагаемыми продуктами. Их должно быть много, и они должны предоставлять все более широкие возможности для потребителей.

Если проанализировать состав продуктов, которые предлагали образовательные платформы еще в январе–феврале 2020 г., то можно выделить три основных направления:

- вебинарные курсы;
- текстовые курсы (только текстовый материал с картинками);
- видеокурсы (заранее записанный и смонтированный контент).

Если примерно оценить процентное соотношение данных категорий продуктов, то их условно можно разделить на 50/20/30 соответственно.

Сейчас многими компаниями данная сетка форматов сильно расширена – популярные платформы добавляют к стандартным форматам такие варианты, как: вебинары с участием экспертов и интерактивом (когда слушатель может задавать вопросы), тренажеры (с большим количеством тестов и интерактивных заданий), мастер-классы (для небольших групп участников), комбинированные занятия (вебинары + видео-уроки + текстовые памятки), аудио-курсы (основной контент – аудиодорожки, похожий формат

с подкастом), курсы в мессенджерах с кураторами, где участники сами могут активно общаться (основной канал для таких курсов – Telegram). Можно говорить о том, что текущее процентное соотношение форматов контента можно оценить как 35/10/55, где 55% – это новые и комбинированные форматы.

Как отмечалось выше, сейчас наблюдается сильный спад интереса потребителей к старым форматам. Очевидно, что такие мощные внешние воздействия, как пандемия COVID-19, влекут за собой серьезные изменения в потребительском поведении, в интересах и потребностях людей, находящихся в новых для себя условиях [Campbell, Inman, Kirmani, Price 2020].

В мире в целом отмечается возросший интерес потребителей к новым и необычным продуктам [Yunhui, Jaideep 2020], желание компенсировать внешние ограничения более широким выбором [Kim 2020]. Применительно к сфере онлайн-образования это означает, что людей не привлекает простая графика, они ждут динамики и видеоконтента⁵. Важно отметить, что ожидания потребителей изменились не только по отношению к контенту, но и с точки зрения коммуникаций – они ждут более персонализированных предложений и подборок, а также, естественно, и по финансовым мотивам, они ждут разнообразия цен и большего числа скидок (увеличивается значение ценового фактора при росте предложения).

Также сейчас можно отметить рост эффективности для учреждений культуры таких маркетинговых инструментов, как KOL-маркетинг (KOL – Key Opinion Leader, лидеры мнений), которые позволяют увеличивать вовлеченность и конверсию.

Агентство Vinci Agency и сервис «Учи.ру» проанализировали тренды современного онлайн-образования. Они определили 10 основных тенденций, из которых основное внимание следует обратить на следующие⁶:

- 1) MOOK – массовый открытый онлайн-курс (MOOC);
- 2) мобильное обучение (m-learning);
- 3) гибкое обучение (flexible learning).

Безусловно, для представителей организаций образования и культуры негосударственного сектора данные условия становятся проверкой на прочность: многие игроки теряют свои позиции

⁵ Доходы Китая от digital-рекламы увеличились на 23% в 2020 г., несмотря на пандемию // Adindex, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/case/2021/01/12/165217.phtml> (дата обращения 12 марта 2021).

⁶ Digital Milestone и «Учи.ру» перезапустили соцсети образовательной онлайн-платформы // Adindex, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/case/2020/11/16/286771.phtml> (дата обращения 12 марта 2021).

и уходят с рынка, не справившись со сложившейся ситуацией, оказавшись не готовыми к резкому изменению предпочтений потребителей и их материального положения. Но рынок образовательных и культурных услуг стремительно развивается, и появляются новые образовательные платформы, что заставляет успешные проекты не стоять на месте, так как в условиях высокой конкуренции только актуальные и интересные потребителям проекты позволяют быть успешными.

Анализ данных исследований существующей ситуации и тенденций позволяет высказать идею, что ведущей может стать концепция непрерывного образования. Для учреждений образования и культуры важно также осознать, что значительно большее внимание в работе нужно уделять постоянному изучению потребностей своей целевой аудитории: ее психографики, медиа-предпочтений и т. п.

Это позволит выстраивать омниканальную и, что важно, эффективную коммуникацию и создавать актуальный ряд образовательных и культурных продуктов в будущем.

Литература

- Маркетинг 2021 – Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. А.Л. Абаева, В.А. Алексунина, М.Т. Гуриевой. М.: Дашков и К., 2021. 433 с.
- Avila 2017 – *Avila S.* Implementing Augmented Reality in Academic Libraries // *Public Services Quarterly*. 2017. Vol. 13. Issue 3. P. 190–199.
- Campbell, Inman, Kirmani, Price 2020 – *Campbell M.C., Inman J.J., Kirmani A., Price L.L.* In Times of Trouble: A Framework for Understanding Consumers' Responses to Threats // *Journal of Consumer Research*. 2020. № 47 (3). P. 311–326.
- Cerbo 2012 – *Cerbo M.A.* The Academic Library Online: Is the Future of Academic Libraries a Virtual Reality? // *Technical Services Quarterly*. 2012. № 29 (3). P. 181–192.
- Hannah, Huber, Matei 2019 – *Hannah M., Huber S. & Matei S.A.* Collecting Virtual and Augmented Reality in the Twenty-First Century Library // *Collection Management*. 2019. № 44 (2–4). P. 277–295.
- Kim 2020 – *Kim J.* Impact of the perceived threat of COVID-19 on variety seeking // *Australasian Marketing Journal*. 2020. № 28. P. 108–116.
- Lund, Agbaji 2018 – *Lund B.D., Agbaji D.A.* Augmented Reality for Browsing Physical Collections in Academic Libraries // *Public Services Quarterly*. 2018. № 14 (3). P. 275–282.
- Yunhui, Jaideep 2020 – *Yunhui H., Jaideep S.* The Influence of Disease Cues on Preference for Typical versus Atypical Products // *Journal of Consumer Research*. 2020. № 47 (3). P. 393–411.

References

- Abaev, A.L., Aleksunin, V.A. and Gurieva, M.T. (eds.) (2021), *Marketing v otraslyah i sferakh deyatel'nosti* [Marketing in industries and fields of activity], Dashkov i K., Moscow, Russia.
- Avila, S. (2017) "Implementing Augmented Reality in Academic Libraries", *Public Services Quarterly*, vol. 13, iss. 3, pp. 190–199.
- Campbell, M.C., Inman, J.J. Kirmani, A. and Price, L.L. (2020) "In Times of Trouble: A Framework for Understanding Consumers' Responses to Threats", *Journal of Consumer Research*, no. 47 (3), pp. 311–326.
- Cerbo, M.A. (2012) "The Academic Library Online: Is the Future of Academic Libraries a Virtual Reality?", *Technical Services Quarterly*, no. 29 (3), pp. 181–192.
- Hannah, M., Huber, S. and Matei, S.A. (2019) "Collecting Virtual and Augmented Reality in the Twenty-First Century Library", *Collection Management*, no. 44 (2–4), pp. 277–295.
- Kim, J. (2020), "Impact of the perceived threat of COVID-19 on variety-seeking", *Australasian Marketing Journal*, no. 28, pp. 108–116.
- Lund, B.D. and Agbaji, D.A. (2018) "Augmented Reality for Browsing Physical Collections in Academic Libraries", *Public Services Quarterly*, no. 14 (3), pp. 275–282.
- Yunhui, H. and Jaideep, S. (2020), "The Influence of Disease Cues on Preference for Typical versus Atypical Products," *Journal of Consumer Research*, no. 47, pp. 393–411, DOI: 10.1093/jcr/ucaa029.

Информация об авторах

Мадина Т. Гуриева, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; gurieva.m@rggu.ru

Екатерина А. Трофиленкова, культурная платформа «Синхронизация», Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, Курсовой пер., д. 17, стр. 1; trofilenkova@yandex.ru

Information about the authors

Madina T. Gurieva, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; gurieva.m@rggu.ru

Ekaterina A. Trofilenkova, cultural platform "Synchronization", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 17, Kursovoi Lane, Moscow, Russia, 119034; trofilenkova@yandex.ru